

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání trenérů sportovního klubu
Education of Sports Club Coaches

Student: Monika Kramná

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Kramná**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management
Téma: **Vzdělávání trenérů sportovního klubu**
Education of Sports Club Coaches

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Charakteristika sportovního klubu
4. Analýza současného stavu vzdělávání trenérů sportovního klubu
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010




prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 30. dubna 2010

Monika Kramná

Poděkování:

Děkuji své vedoucí práce Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za pomoc a odborné vedení, které mi poskytla při vypracovávání diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD	7
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	9
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů	9
2.1.2 Personální činnosti	12
2.2 Vzdělávání.....	13
2.2.1 Vzdělávání pracovníků.....	13
2.2.2 Oblasti vzdělávání	15
2.2.3 Metody vzdělávání	17
2.2.4 Proces vzdělávání.....	21
2.3 Základní pojmy z oblasti sportu	25
2.4 Vzdělávání trenérů	27
2.4.1 Organizační trendy trenérského vzdělávání	27
2.4.2 Obsahové trendy trenérského vzdělávání.....	29
2.4.3 Sportovní trenérství	30
2.5 Metody výzkumného šetření	32
2.5.1 Dotazník	32
3 CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍHO KLUBU	34
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ TRENÉRŮ SPORTOVNÍHO KLUBU.....	35
4.1 Analýza nabídky ČKS v oblasti vzdělávání	35
4.2 Realizace výzkumného šetření	41
4.4 Dotazník	42

4.5 Vyhodnocení dotazníků.....	43
4.6 Vyhodnocování hypotéz.....	52
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	55
5.1 Doporučení v oblasti modifikace nabídky vzdělávacích možností ČKS	55
5.2 Doporučení v oblasti procesu informovanosti a publicity akcí.....	58
5.3 Návrh vzdělávacího systému na podmínky Krasobruslařského klubu Orlová	59
6 ZÁVĚR.....	60
SEZNAM LITERATURY	61
SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	63
SEZNAM PŘÍLOH	65

1 ÚVOD

V současné době sport představuje jednu z nejdynamičtější se rozvíjejících ekonomických oblastí. Soutěžní, rekreační i školní sport sehraává v globalizačním světě stále významnější roli. Ovlivňuje formální i neformální výchovu, a tím pomáhá a posiluje lidský kapitál. Hodnoty, které sport zprostředkovává, napomáhají rozvoji vědomostí, motivace, dovedností a připravenosti k osobnímu nasazení. Čas strávený při sportovních aktivitách ve školách i na univerzitách znamená přínos pro zdraví a výchovu, který je třeba i nadále rozvíjet.

Český svaz tělesné výchovy (ČSTV) sdružuje sportovní, tělovýchovné a turistické svazy s celostátní působností, dále tělovýchovné jednoty a sportovní kluby i jejich sdružení, jsou-li ustavena jako občanská sdružení podle zákona o sdružování občanů. Posláním ČSTV je podporovat sport, tělesnou výchovu a turistiku, sportovní reprezentaci ČR a přípravu na ni. ČSTV je organizace demokratická, nezávislá a nepolitická, respektující plnou samostatnost a odpovědnost sdružených subjektů.

Členem ČSTV jsou i sportovní svazy, které jsou samostatná, dobrovolná občanská sdružení fyzických osob. Tyto svazy řídí a organizují činnost v příslušném sportu na území České republiky, hájí zájmy sdružených subjektů a zabezpečují státní reprezentaci ČR.

V každém sportovním odvětví, a to nejen v České republice by měl být nastaven systém kontinuálního vzdělávání. Existence systému kontinuálního vzdělávání ve sportovním odvětví je důležitá. Pokud sportovní svaz nebo jiný zainteresovaný subjekt nabízí vhodnou formou kontinuální vzdělávací systém pro dané sportovní odvětví, roste úroveň a kvalifikace trenérů daného sportu. Kvalifikovaní trenéři pak mohou své vědomosti a zkušenosti aplikovat při jejich trenérské činnosti, kdy pak následně poroste kvalita sportovců. Čím úspěšnější sportovci daného odvětví, tím se stává daný sport populárnější a sledovanější. Popularita daného sportu má pak vliv rovněž na získávání sponzorským darů a podobně.

Bohužel v současné době jsme u některých sportovních odvětví svědky absence jakéhokoliv vzdělávacího systému. Někde tento systém chybí zcela, jinde nastaven je, avšak chaoticky, nevhodně, neodpovídá potřebám zainteresovaných lidí, anebo není plně funkční. Problémem také bývá nedostatečná publicita systému, a ten pak není dostatečně využíván.

Tématem mé diplomové práce je vzdělávání trenérů sportovních klubů. **Cílem** mé práce je zanalyzovat současný stav možností vzdělávání trenérů v oblasti krasobruslení v rámci České republiky. Na základě výsledků z výzkumného šetření pak pro tyto trenéry navrhnout systém kontinuálního vzdělávání. Navržený vzdělávací systém pak bude dále modifikován a doplněn pro potřeby a podmínky Krasobruslařského klubu Orlová.

První část diplomové práce je věnována teoretickým poznatkům dané problematiky. V rámci druhé části práce je stručně představen Krasobruslařský klub Orlová. Praktická část diplomové práce pak pokračuje analýzou současného stavu vzdělávání trenérů a navazujícím výzkumným šetřením. Výsledky jsou posléze aplikovány na podmínky Krasobruslařského klubu Orlová.

V rámci diplomové práce je využito několik metod. Jedná se především o primární a sekundární výzkum. Primární výzkum spočívá ve sběru, třídění a následné analýze informací z takových zdrojů, jakými jsou webové stránky svazů jednotlivých sportovních odvětví, z tištěných propagačních materiálů zaměřujících se na sport, tiskoviny a jiná periodika. Sekundární informace jsem získala pomocí dotazníkového šetření, které je součástí výzkumného šetření. Všechny tyto získané informace jsem aplikovala v praktické části.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole budou shromážděny všechny teoretické poznatky a východiska týkající se vzdělávání pracovníků a vzdělávání trenérů.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů představuje ucelený systém strategických, procesních a provozních aktivit, v rámci kterého je usilováno o sladění znalostí, dovedností a motivace zaměstnanců se strategickými cíli organizace za účelem maximalizace její výkonnosti.

Řízení a rozvoj lidských zdrojů je základem pro řízení změn v organizaci, zejména prostřednictvím rozvoje kompetencí zaměstnanců.

2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace. Hlavními charakteristikami řízení lidských zdrojů jako přístupu jsou:

- uspokojuje potřebu strategického přístupu pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů,
- přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí,
- pracovníci jsou chápáni jako aktivum, bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“ [1].

Řízení lidský zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů [8].

Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského

řízení tým, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterým mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce [6].

Koncepce řízení lidských zdrojů nemá universální podobu a je rozdělena do dvou přístupů a to instrumentálního a humanistického. Instrumentální přístup vychází z modelu racionálního pojetí strategického managementu. Lidské zdroje se považují za složku, která je řízena a odvozena přímo z firemní podnikatelské strategie. Je zaměřena na zvyšování konkurenční výhody. Jde o tzv. tvrdou podobu řízení lidských zdrojů. V tomto přístupu je kladen důraz na kvalifikaci a měřitelnost. Považuje lidi za lidský kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje. Humanistický přístup (měkká podoba řízení lidských zdrojů) vychází z tzv. školy lidských vztahů. Tento přístup klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Může být také chápán jako reakce na potenciální problémy, které přinášejí instrumentální přístupy. Řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna manažerská rozhodnutí a činnosti, které působí na povahu vztahů mezi organizací a jejími zaměstnanci. Zastánci tohoto přístupu argumentují potřebou více se soustřeďovat na měkké oblasti řízení lidských zdrojů, neboť dosavadní přístupy jim stále věnují malou pozornost [5].

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je řízení lidí takovým způsobem, které vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Zaměřuje se zejména na:

- vytváření prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností,
- plnit závazky, jež organizace má,
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř firmy,
- sledovat mezinárodní, národní i místní rozvoj ovlivňující praxi zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro organizační strategii,
- permanentě rozvíjet sociální potenciál a vytvářet proinovační sociální klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů organizace [8].

Organizace a řízení lidských zdrojů je ovlivněno prostředím, ve kterém fungují. Na organizaci působí vlivy jak z vnějšího prostředí, tak i z vnitřního prostředí. Vnější vlivy mohou být posuzovány jako proměnlivé jevy, na kterých má organizace a její personální management jen malý vliv. Některé vnější vlivy, na které musí organizace reagovat, se vyvíjejí pomalu a některým je nutné čelit hned [5].

K vnějším vlivům patří:

- technologické vlivy – což jsou technologické změny, které mění obsah práce, vytvářejí nové dovednosti, způsobují zastarávání některých povolání a nově určují, co se musí zaměstnanci učit a v čem mají být školení. Zavádění technologických změn se může v organizaci projevit jako náhlý náraz a způsobit vážné problémy.
- ekonomické vlivy – mezi které patří podmínky na trhu výrobků a služeb (na trhu výrobků určují horní hranici mezd a na trhu práce určují minimální mzdovou úroveň). Dále zde řadíme inflační tlaky, které se projevují zpravidla změnou cen, které se platí za zboží a služby.
- demografické změny – ovlivňují celkový stav pracovní síly, který má dále vliv na úroveň nabídky práce, se kterou se organizace setkává na trhu práce a která předurčuje její další rozhodování v oblasti lidských zdrojů. Mezi důležité segmenty demografické změny patří:
 - populace, pracovní síly, podíl práceschopného obyvatelstva,
 - populační změny (změny věkové struktury),
 - kvalita pracovní síly [1].

Splnění cílů organizace ovlivňují i vlivy, které vycházejí zevnitř organizace. Tyto vnitřní vlivy působící v organizaci musí být náležitě sladěny s ostatními potřebami organizace. Vnitř vlivy mají silný vliv na průběh pracovních procesů v organizaci a na řízení lidských zdrojů.

K vnitřním faktorům organizace patří:

- finanční podmínky – tvorba zisku, od kterého v závislosti na finančním plánu se odvíjí strukturalizace organizace, úroveň odbornosti (vzdělávání, rekvalifikace), odměňování.
- technologie – je „ohrožení“ pracovní jistoty zaměstnanců zaváděním nových technologií; požadavek nových znalostí a dovedností, vyšší úroveň vzdělání; flexibilita zaměstnanců – obavy může tlumit vhodná participace zaměstnanců na rozhodování, která ovlivní strukturu práce s pozitivním vlivem na pružnost přizpůsobení se probíhajícím změnám [13].
- organizační kultura a filozofie – pro někoho kultura a organizace znamená jakýsi základ, který určuje osobitost firmy, zaručuje její stabilitu a odráží se v její každodenní činnosti. Pro jiné je kultura silou, která vede organizaci ke splnění jejich cílů.

V případě, že se změní cíle, změní se i kultura. Pojem kultura může být používán mnoha odlišnými způsoby: kultura jako společenský kulturní systém, jako závazné nařízení.

- styl řízení – kvalita a styl manažerského vedení má rozhodující význam pro formování představ zaměstnanců, které budou odpovídat uznávaným kulturním hodnotám, a tím i podnikatelské strategii organizace [5].

2.1.2 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Nejčastěji jsou personální činnosti uváděny následovně:

- vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst,
- personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- hodnocení pracovníků, tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchování dokumentu, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření,
- odměňování pracovníků a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů,
- pracovní vztahy, především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců,
- personální informační systém, tj. zajišťování, uchování, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce [7].

2.2 Vzdělávání

Vzdělávání je proces získávání vědomostí a znalostí, které jsou získány učeníím během výuky, zkušenostmi a podobně. Teprve výsledkem vzdělávacího procesu je vzdělání, což je souhrn získaných vědomostí. Vzdělávání je cílově orientované, založené na zkušenostech, ovlivňuje chování, poznávání a změny, které přináší, jsou relativně stabilní. Existují čtyři typy vzdělávání:

1. instrumentální vzdělávání je vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu; usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce,
2. poznávací (kognitivní) vzdělávání jeho výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí,
3. citové (emoční) vzdělávání jeho výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí,
4. sebereflektující vzdělávání je formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí [1].

Teorii vzdělávání se zabývá didaktika, která zkoumá formy, postupy a cíle výuky.

Vzdělávání je také proces a skupina aktivit, jež jsou zaměřeny na pomoc jedinci vstřebat a vyvinout znalosti, dovednosti, hodnoty a porozumění, které se jednoduše netýkají jen jedné činnosti, nýbrž umožňují, aby byla definována, analyzována a vyřešena široká škála problémů [2].

2.2.1 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků v organizaci se zaměřuje na formování pracovních schopností u osob, které v organizaci pracují, ať už v pracovním poměru či na jiném základě. Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se tradičně nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomoci zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,

- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech.

Cílem programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné i uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů [1].

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Nestačí již tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jako jsou např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širších znalostí a dovedností.

Mezi přístupy vzdělávání pracovníků v organizacích patří:

- filozofie vzdělávání – měla by být vytvořena základna, od níž se odvíjejí principy a politika vzdělávání,
- proces vzdělávání – jak lze plánovat, realizovat a vyhodnocovat kritéria efektivního vzdělávání a programy a akce systematického vzdělávání,
- identifikace potřeb vzdělávání – stanovení toho, jaký typ vzdělávání je zapotřebí a zabezpečení toho, aby toto vzdělávání odpovídalo potřebám jedinců i organizace,
- plánování vzdělávání – rozhodování o tom, jak uspokojit dlouhodobou a krátkodobou potřebu vzdělávání organizace, týmů a jednotlivců a jaké metody vzdělávání vybrat a aplikovat,
- realizace vzdělávání – realizace vzdělávacích programů pro různé kategorie pracovníků,
- odpovědnost za vzdělávání – určení toho, kdo plánuje a realizuje vzdělávací programy,
- vyhodnocování vzdělávání – zjištění, do jaké míry vzdělávání dosáhlo svých cílů z hlediska uspokojení potřeb vzdělávání.

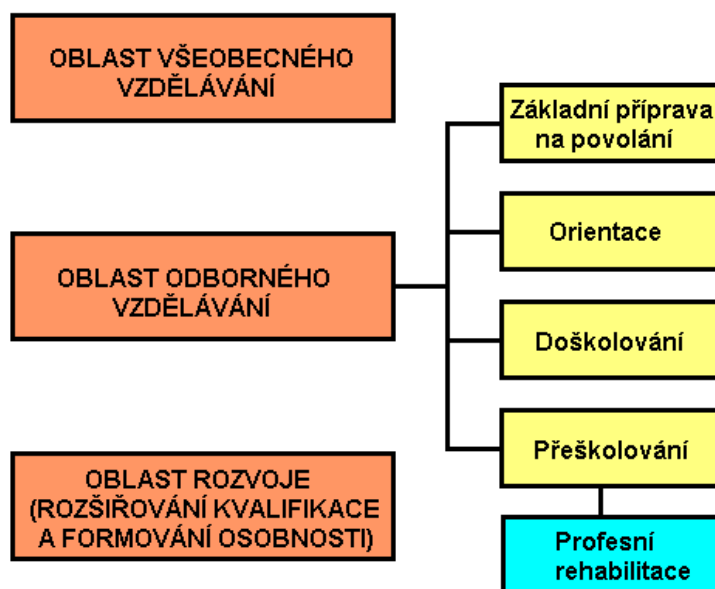
Ke vzdělávání většinou dochází při výkonu práce a uskutečňuje se formou koučování, plánovaného získávání zkušeností a seberozvíjení. Odpovědnost za vzdělávání nesou manažeři a sami pracovníci. Vyšší management musí vybudovat učící se organizaci, v níž manažeři uznávají, že vzdělávání a rozvoj představují klíčovou složku jejich role a také kritérium, podle něhož budou hodnoceni.

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly [1].

2.2.2 Oblasti vzdělávání

V oblasti vzdělávání zaměstnanců se setkáváme s mnoha pojmy, např. vzdělávání, školení, výcvik, trénink, rekvalifikace, rozvoj. Systém formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišuje do tří oblastí (viz. obr. 2.1):

Obr. 2.1 Systém formování pracovních schopností člověka [7]



- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast kvalifikace (odborná příprava),
- oblast rozvoje [5].

Oblast všeobecného vzdělávání – formují se základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Tato oblast je orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací. Je to oblast řízena a kontrolována státem.

Oblast odborného vzdělávání (používá se také výraz oblast formování kvalifikace nebo také oblast odborné/profesní přípravy) – ve světě se vžilo označení training. Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností a jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Oblast je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje jednak základní přípravu na povolání, jednak doškolování neboli prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je pak přeškolování neboli rekvalifikace. Stále častěji se do této oblasti zahrnuje i tzv. orientace pracovníků.

Základní příprava na povolání se většinou uskutečňuje mimo organizaci a i ta část základní přípravy na povolání, v níž se organizace angažuje, se netýká pracovníků (personálu) organizace a stojí mimo systém jejího vzdělávání pracovníků.

Orientace pracovníka je seznámení zpravidla nově přijatého či nově zařazeného pracovníka s úkoly konkrétní organizace, části organizace a konkrétního pracovního místa, spojené se zprostředkováním potřebných informací pro řádný výkon práce. Probíhá jako součást systému vzdělávání pracovníků organizace a jejím hlavním cílem je urychlit proces adaptace pracovníka na nové pracovní místo a pracovní prostředí [13].

Doškolování (prohlubování kvalifikace, training v užším slova smyslu) je pokračováním odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jde o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaný změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod. Doškolování je považováno jednak za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace, jednak za nástroj zvyšující šance pracovníků na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.

Přeškolení (rekvalifikace, retraining) je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. Rekvalifikace může být plná nebo částečná. Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, směřující k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání. V rámci vzdělávání pracovníků organizace se odehrává jen ta část rekvalifikací, které jsou iniciovány organizací. Množství rekvalifikačních procesů ve společnosti iniciují státní nebo lokální instituce trhu práce v rámci realizace politiky zaměstnanosti a nežádka rekvalifikace iniciují také sami jednotlivci, kteří nenalezli uspokojení v dosavadním povolání či vidí pro sebe lepší šanci na trhu práce, přeorientují-li se na povolání jiné.

Oblast rozvoje – (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace). Je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. Dále také formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Pokud je rozvoj iniciovaný a realizovaný organizací, hovoříme o rozvoji pracovníků.

V této oblasti se výrazněji projevuje individuální iniciativa lidí, zejména pokud jde o vedoucí pracovníky a specialisty.

V poslední době je zvýšený zájem organizací zejména o rozvojové aktivity jakými jsou vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávání, kurzy práce s osobními počítači apod. [7].

2.2.3 Metody vzdělávání

Při volbě metod je vhodné se řídit určitými zákonitostmi vzdělávání, především tím, že čím větší bude míra aktivního učení, tím lepší budou výsledky vzdělávání. Metody vzdělávání je vždy třeba volit tak, aby odpovídaly obsahu vzdělávání. Vzdělávání vyžaduje čas, aby bylo možné osvojit si, vyzkoušet a akceptovat nové poznatky [13].

Metody vzdělávání lze zařadit do dvou velkých skupin:

- metody „*on the job*“ – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů,
- metody „*off the job*“ – ať už v organizaci nebo mimo ni.

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří:

- **instruktáž při výkonu práce**, která je nejčastěji používanou metodou. Jde o nejjednodušší způsob jednorázového zácviku nového pracovníka. Výhodou této metody je, že umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.
- **coaching** představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce. Tato metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem a zlepšuje komunikaci mezi nimi.
- **mentoring** je obdobou coachingu. Je to určitá iniciativa a odpovědnost, která spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora). Tento mentor mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře.
- **counselling** patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.
- **asistování** je tradiční a často používaná metoda. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji.
- **pověření úkolem** je rozvinutí předcházející metody. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol. Má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována.
- **rotace práce** (cross training) je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Tato metoda se především používá při výchově řídicích pracovníků a při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací.

- **pracovní porady** jsou metody, během nichž se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu. Výhodou je výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům, které zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací [7].

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se často realizují v režimu podobném režimu školnímu, ve zvláštních zařízeních, na výukových pracovištích, v zařízení předvádějících novou techniku atd.

Mezi metody používané ke vzdělání mimo pracoviště patří:

- **přednáška**, která je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Výhodou je rychlost přenosu informací a nenáročnost na podmínky.
- **přednáška spojená s diskusí nebo také seminář** jde rovněž o metodu, která zprostředkovává spíše znalosti. Výhodou je, že během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.
- **demonstrování** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách apod. Tato metoda vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání znalostí a více se orientuje na dovednosti.
- **případové studie** jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.
- **workshop** (skupinové cvičení) je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- **brainstorming** je také variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů [7].

- **simulace** je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Účastníci vzdělávání dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. Zpravidla se v průběhu vzdělávání přechází od jednodušších problémů ke složitějším.
- **hraní rolí** je metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků.
- **assessment centre, česky pak diagnosticko-výcvikový program** je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Assessment centre představuje vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí.
- **vzdělávání pomocí počítačů** (e-learning) patří mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžné hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností, umožňují kontakt se vzdělavatelem či s ostatními účastníky vzdělávání. V poslední době je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti.

Někdy bývá mezi metody vzdělávání mimo pracoviště zahrnováno samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury či také samostudium doporučované literatury zabezpečované organizací. Ve skutečnosti bývá toto vzdělávání obsaženo v řadě předcházejících metod vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště. Jeho výhodou pro organizaci je to, že šetří pracovní dobu, pracovníkovi pak umožňuje vzdělávat se vlastním tempem. Nevýhodou pro organizaci je, že je nemá plně pod kontrolou a že vlastně nemá ani právo vyžadovat, aby pracovník ve svém volném čase plnil nějaké pracovní úkoly, pro pracovníka představuje nevýhodu v tom, že od něj vyžaduje, aby část svého volného času věnoval vzdělávání explicitně nebo implicitně vyžadovanému zaměstnavatelem [7].

2.2.4 Proces vzdělávání

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Především se tím rozumí existence skupiny či skupin pracovníků iniciujících vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je i existence standardních i speciálních vzdělávacích programů, přiměřeně vybavených vzdělávacích zařízení či vhodných podmínek. Je třeba mít i vlastní či smluvně zajištěné externí vzdělavatele, popřípadě mít alespoň představu, jakým způsobem se bude vzdělávání zabezpečovat v případě, že organizace nemá vlastní vhodné vybavení.

Vlastní proces začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání apod. Třetí etapa procesu je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Vzdělávání pracovníků bývá dosti nákladnou záležitostí, musí organizaci zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje, metody použité ke vzdělávání pracovníků. Následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu použitých metod. V této fázi se objevují skutečnosti, kterým se potom přihlíží v dalším cyklu, především v jeho fázích identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání.

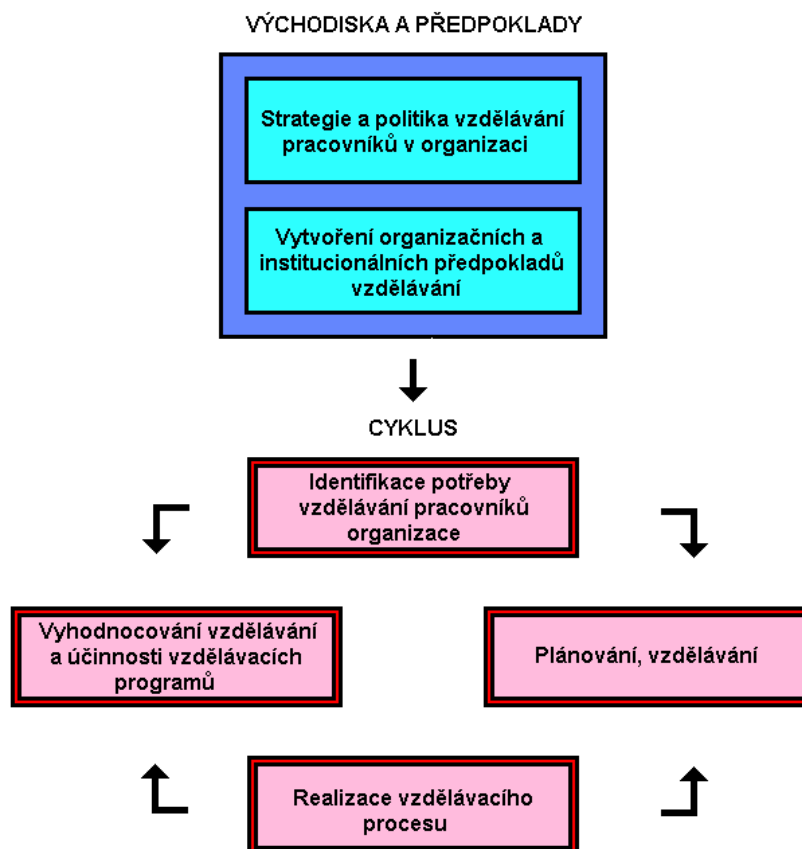
Systematické vzdělávání pracovníků organizace zahrnuje (viz obr. 2.2):

- identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů [7].

Systematické vzdělávání pracovníků představuje jeden z nejvýznamnějších a nejefektivnějších nástrojů plnění všech hlavních úkolů personální práce. V rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení zejména tři fáze: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a

vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnosti v dalších cyklech vzdělávání pracovníků.

Obr. 2.2 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace [7].



Identifikace potřeby vzdělávání

Fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejích pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech. Má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky vstupují na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání a modifikují tak další cyklus vzdělávání pracovníků.

Kvalifikaci a vzdělávání dovedeme měřit a posuzovat jen velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání, resp. vyučeností, v obou případech v kombinaci s délkou praxe. Individualitu pracovníka, jeho specifické schopnosti, vlastnosti, talent, jeho přístup k řešení úkolů, jeho postoje. Zahrnujeme všechno to, co v podstatě rozhoduje, do jaké míry se např. absolvování určitého stupně školního vzdělání či jiné základní přípravy na povolání a délka praxe promítnou do jeho pracovního výkonu [7].

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o údaje týkající se organizace, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovních sil, i preference vyskytující se u mládeže v souvislosti s volbou přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin na trhu práce. Velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků i pracovníků řadových. Protože vzděláváním pracovníků organizace prospívá nejen sobě, ale i svým pracovníkům, zdá se, že hned na druhém místě jsou to požadavky pracovníků samých, ke kterým se v procesu identifikace potřeby vzdělávání přihlíží.

Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu. Přitom čím je hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu podrobnější, čím detailněji jsou rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím lepším podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání takové hodnocení je. Moderní koncepce řízení pracovního výkonu pak ještě prohlubuje vazbu mezi pracovním výkonem a vzděláváním tím, že dohoda či smlouva o pracovním výkonu v sobě obsahuje nejen dohodu o pracovních úkolech, které bude v následujícím období pracovník plnit, ale i dohodu o vzdělávání a rozvoji, které v zájmu plnění pracovních úkolů pracovník absolvuje. Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje se pak stává téměř výhradně záležitostí pravidelného hodnocení pracovníků a podílejí se na ní jak bezprostřední nadřízení, tak i pracovník sám [7].

Plánování vzdělávání pracovníků

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vzrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Iniciativu v této fázi vyvíjí podniková rada, která je složená ze zástupců vedení a pracovníků společně s personálním útvarem, vyšším vedením a zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Podklady pro identifikaci potřeby kvalifikace a vzdělávání se pak získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a pracovníků samých.

Už ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny návrhy se postupně upřeshňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude

vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání [8].

Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. V souvislosti s identifikací potřeby vzdělávání, kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změn lze zjistit jen nepřímo, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování.

V první řadě se nabízí porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Tento způsob má však mnohá úskalí. Nehledě na to, že je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, popřípadě dva rovnocenné testy, z nich jeden bychom použili jako vstupní a druhý jako závěrečný. Výsledky testu mohou být ovlivněny i momentálním rozpoštěním testovaného a okolnostmi, za nichž testování probíhá.

Méně spolehlivé je monitorování vzdělávacího procesu a programu, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popřípadě hodnocení práce vzdělavatelů. Účinnost metod a práci vzdělavatelů hodnotíme podle výsledků testů změny znalostí a dovedností účastníků. Snažíme-li se kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků či služeb, poklesu nákladů, zmetkovosti či hospodaření s materiálem. Ještě problematičtější je to v případě praktického přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků. Je otázkou, jak vést pracovníky, organizovat práci, řešit problémy, rozhodovat se.

Nelze zapomínat na to, že výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků se vzdělávat, jaké je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jaký mají účastníci vzdělávání prostor pro uplatňování získaných znalostí a dovedností ve své práci, jak se všeobecně v organizaci využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků, jaká je kontrola pracovníků atd. [7].

Vedoucí pracovníci a personální útvar

Vzdělávání pracovníků v organizacích patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem. Tyto personální činnosti mají velmi silné vazby na většinu ostatních personálních činností, mezi které patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků atd. Všechny tyto činnosti spolu úzce souvisí.

Vzdělávání pracovníků je personální funkcí, pro níž je typická úzká spolupráce mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem. Vedoucí pracovníci všech úrovní musejí soustavně zkoumat nejen to, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, ale musejí soustavně sledovat pracovní výkon a pracovní chování svých podřízených. Právě oni jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání. Role vedoucích pracovníků v oblasti vzdělávání, zejména ve fázi identifikace potřeby, plánování a vyhodnocování, se zvyšuje v organizacích uplatňujících koncepci řízení pracovního výkonu.

Personální útvar formuluje a navrhuje politiku a strategii vzdělávání pracovníků v organizaci a vytváří organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Zabezpečuje odbornou a organizační stránku všech fází systematického vzdělávání. Dále analyzuje potřebu vzdělávání, navrhuje program a rozpočet vzdělávání a plní další úkoly související s plánováním vzdělávání a kontroluje průběh procesu vzdělávání [7].

2.3 Základní pojmy z oblasti sportu

Sport

Slovo sport je anglosaského původu, odvozuje se od slova disport a znamená obveselení, rozptýlení, vlastně útěk od práce, od povinnosti k zábavě. Pojem sport je dnes obvykle označována pohybová (fyzická) aktivita, která je provozována podle určitých pravidel a zvyklostí. Jehož výsledky jsou navíc měřitelné nebo porovnatelné s jinými provozovateli téhož sportovního odvětví.

Jedná se o pohybovou aktivitu, která má jasná pravidla, podle kterých se soutěží. Tato aktivita má soutěžní charakter, při kterém dochází k poměřování jejich výsledků.

Současný sport, který představuje jednu z nejdynamičtější se rozvíjejících ekonomických oblastí, se stal podstatnou náplní (často smyslem života) milionů zejména

mladých lidí, které současně, ať již se na něm podílejí aktivně, nebo pouze ho hodnotově ovlivňují.

Sport je organizovaná činnost, tělocvičná i jiná realizující se dosahováním relativně nebo absolutně maximálního výkonu v pravidly daných podmínkách soutěže [14].

Trenér

Trenér je odborně a pedagogicky vzdělaný tělovýchovný pracovník, který vede sportovcův tréninkový proces, přípravu na sportovní vystoupení i vystoupení samotné. Také spoluzodpovídá za dosažený výsledek.

Trenér musí kromě odborné způsobilosti oplývat i dalšími nezbytnými vlastnostmi jako např. musí být dobrý psycholog, protože je pro sportovce často i důvěrníkem. U kolektivních sportů má trenér zodpovědnost i za výběr družstva. Nezbytnou vlastností trenéra je přirozená autorita, zvláště u nejpobulárnějších kolektivních sportů jako jsou fotbal a lední hokej. U kolektivních sportů reprezentuje sportovce i před veřejností.

Dobrou základnou pro pozdější úspěšnou trenérskou práci je předchozí úspěšná aktivní kariéra sportovce. Úspěšná realizace tréninkového procesu závisí mimo jiné i na interakčních předpokladech osobnosti trenéra, na jeho vzdělání, zkušenostech, motivačních a intelektuálních schopnostech a na umění individuálního přístupu ke sportovci. Trenér má mít inovační schopnosti spočívající v prosazování nových postupů v tréninku sportovce, nemá setrřávat na zastaralých zkušenostech. Při své práci má trenér pomoci udržovat emoční stabilitu sportovce, klást důrazu na výkon více než na samotný výsledek, respektovat sportovce, u kolektivních sportů podporovat soudržnost družstva.

V typologii trenérů se rozeznávají dva základní typy: autoritativní trenér, který je velmi náročný, nekompromisní, stavící jen na vlastním rozhodnutí. Dalším typem je demokratický trenér, který staví na spolupráci a naslouchání sportovci. Zcela vyhraněné typy trenérů se při své práci potýkají s řadou potíží. Proto se někdy v praxi používá systém dvou trenérů nebo trenéra s asistentem, často s opačnými či doplňujícími se vlastnostmi. Specifickou stránkou práce trenéra je koučování, což znamená vedení sportovce či družstva při samotném sportovním výkonu.

Dalšími typy trenérů jsou:

- vědecko-systematický typ – tento typ trenéra je přístupný novým poznatkům, jeho výklad je logický a metodicky promyšlený, tvořivě konfrontuje teorií s praxí,

- empirický typ – vychází především z vlastních praktických zkušeností, podceňuje teoretickou přípravu, v problémových situacích se dokáže poměrně úspěšně orientovat,
- taktický typ – sportovce neustále řídí, jeho informovanost o soupeři je velice dobrá,
- emocionální typ – rozhodující je pro něho udržení dobré nálady družstva, dokáže úspěšně regulovat citové projevy sportovců, někdy příliš riskuje, přičemž opomíjí racionální úvahu,
- psychologický typ – vychází z dokonalé analýzy osobnosti sportovce, dokáže se velice dobře orientovat v náročných situacích a regulovat v nich i veškeré projevy sportovců, někdy umí svěřence sugestivně motivovat i stimulovat [11].

2.4 Vzdělávání trenérů

Vzdělávání trenérů hraje velkou roli jak v soutěžním tak v rekreačním sportu. Trenérství představuje klíčový problém sportu na všech úrovních. Vzdělávání trenéra je dlouhodobý proces. Trenér (soutěžního i rekreačního sportu) vystupuje do popředí jako profesionál, který by měl maximálně rozvíjet sportovní výkonnost svých svěřenců. Na trenérové odborné znalosti jsou kladeny stále vyšší nároky, které aplikuje ve sportovním tréninku. Vzdělávání je velmi důležité především u vrcholových trenérů, kteří se dnes bez nových poznatků nemůžou na vrcholové scéně uplatnit.

2.4.1 Organizační trendy trenérského vzdělávání

V České republice existuje rozdělení trenérské úrovně podle absolvovaného trenérského vzdělávání (tzv. stupně odbornosti). Po úspěšném absolvování trenérského vzdělávání (kurzu, trenérské školy) získává trenér osvědčení o odborné způsobilosti k výkonu trenérské činnosti (trenérskou licenci). Podmínkou trenérských licencí, které u nás uděluji sportovní svazy, je ve většině sportovních odvětví nejen absolvované trenérské vzdělání, ale často i další požadavky, např. zkušenosti z aktivního sportu nebo délka trenérské praxe. Ve většině sportovních odvětví lze získat tři stupně trenérské licence, tzn. 3., 2., a nejvyšší 1. třídu (licence C, B a A). U nás převažuje třístupňové rozdělení trenérských úrovní, v zahraničí se setkáváme nejčastěji se čtyřmi, popř. i více úrovněmi trenérských licencí. Jejich počet bývá

různý podle odlišných sportovních odvětví a podle dosaženého typu trenérského vzdělání (např. diplomovaný trenér jako absolvent sportovní univerzity).

Z hlediska úrovně poskytovaného trenérského vzdělávání (třídy, licence, stupně) v různých zemích světa zabezpečují a řídí tuto oblast především sportovní instituce. Na trenérském vzdělávání se většinou podílejí veřejné nebo privátní sportovní vysoké školy, sportovní svazy a další trenérské organizace [14].

V celosvětovém měřítku se v posledních letech především setkáváme se snahou sblížit koncepce trenérského vzdělávání, tzn. vytvořit globální koncepci trenérského vzdělávání. Cílem je podpora celoživotního vzdělávání profese trenéra. V této souvislosti se rozlišují čtyři kvalitativní fáze:

1. Začínající trenér, který pomáhá kvalifikovanějším kolegům a pracuje pod jejich vedením a s jejich podporou.
2. Trenér, který zvládá základní trenérské kompetence, připravuje, vede a hodnotí tréninkové jednotky.
3. Hlavní trenér, který zvládá širší trenérské kompetence, plánuje, realizuje a hodnotí roční tréninkový cyklus.
4. Vedoucí trenér, který zvládá pokročilé trenérské kompetence, inovace a vedení, plánuje, realizuje, analyzuje a koriguje víceleté tréninkové cykly.

Trenérské vzdělávání vychází ze čtyř úrovní trenérské kvalifikace, současně předkládá a poskytuje základ pro budoucí vytvoření společných úrovní a struktury trenérských vzdělávacích programů nejen v Evropě, ale i na světě. K hlavním důvodům pro tvorbu společné struktury trenérského vzdělávání patří úsilí o:

- zvýšení kvality, úrovně a významu trenérského vzdělávání,
- dosažení právního uznání a transparentnějšího prokázání trenérské kvalifikace (s cílem zajistit neomezenou pracovní mobilitu trenérů nejen v Evropě),
- zaručení kvality a stanovení standardů pro posuzování programů trenérského vzdělávání.

Celosvětové snahy o sjednocování trenérského vzdělávání a přibližování profesních standardů v trenérství, by měly přispět ke zvýšení statusu trenéra a k podpoře vyšší prestiže trenérství u veřejnosti [14].

2.4.2 Obsahové trendy trenérského vzdělávání

Z tradic jednotlivých zemí a z nových teoretických poznatků vycházejí programy pro vzdělávání trenérů. Za dobu své existence se trenérské vzdělávání, podobně jako většina dalších profesních vzdělávání (např. učitelů), vyvinulo do dvou ustálených obsahových oblastí, je to tzv. obecná část a sportovní specializace. Výzkum trenérské profese spjatý s požadavkem zlepšení trenérského vzdělávání se v teorii sportovního tréninku především spojuje s rozvojem vrcholového sportu a s úspěchy na mezinárodních soutěžích. Obecnou část rozdělujeme na oblast medicínskou, kinantropologickou (věda o sportu) a pedagogicko-psychologickou. Trenérské vzdělávání zaměřené na praxi současně ovlivňují výzkumy jazyka trenérské práce, jejichž závěry pomáhají lépe pochopit vztahy mezi trenérem a sportovci, zároveň také vymezují roli trenéra [14].

V poslední době došlo k výraznému rozvoji trenérství, zkvalitnilo se trenérské vzdělávání a v některých zemích se vymezily národní trenérské standardy. Mnoho odborníků se domnívá, že trenérství dosud vykazuje pouze rysy povolání a nestalo se profesí. Tento stav souvisí s řadou faktorů:

- společnost chápe trenéra jako veřejnou osobu a výsledky jeho práce redukuje pouze na úspěchy jemu svěřených sportovců,
- trenérova práce se odvíjí pod neustálým tlakem termínů (soustředění, závody, testy, cestování atd.), pro většinu trenéra tak bývá typický časový deficit a s ním související problémy se synchronizací jednotlivých pracovních úkolů,
- trenérskou profesi problematizuje typické časové omezení pracovních kontraktů trenérů ve vrcholovém sportu.

První trenérské vzdělávání se uskutečnilo na akademické půdě v roce 1919 na Univerzitě Illinois (v USA). Podstatu trenérského vzdělávání tvoří proces učení, v němž se budoucí (popř. současní) trenéři učí trénovat. Tento proces probíhá zejména dvěma způsoby:

1. systematické trenérské vzdělávání v rámci rozsáhlých programů,
2. trenérské vzdělávání vycházející ze zkušeností a z reflexe vlastní praxe, pro které je typická životní dráha od aktivního sportovce, přes asistenta trenéra až k samostatně pracujícímu nebo hlavnímu trenérovi.

V obou případech trenérského vzdělávání vychází z potřeb efektivního trenérského jednání a většinou se zaměřuje na začínající sportovní trenéry.

Klíčovým prvkem v trenérském vzdělávání tvoří rozvoj pedagogické odpovědnosti, jež se vyznačuje:

- vědomím odpovědnosti vůči sportujícím dětem a mládeži,
- úsilím o maximální eliminování rizik při rozvoji sportovních talentů,
- podporou vzájemné odpovědnosti, tzn. nejen trenéra, ale i sportovce, celé skupiny a vedení sportovního klubu [14].

2.4.3 Sportovní trenérství

Sportovní trenér představuje specifickou profesi s dlouholetou tradicí. Trenér zajišťuje a hlavně vede trénink sportovce. Na trenérovy odborné znalosti jsou kladeny stále vyšší nároky, které aplikuje ve sportovním tréninku.

Sportovní trenérství se dělí na dvě hlavní profese:

1. trenér orientovaný na osoby ve sportu, tato kategorie se dále dělí na trenéry začátečníků (dětí, mládeže, dospělých) a trenéra rekreačního sportu,
2. trenér výkonnostních sportovců se dále člení na trenéra talentovaných sportovců (dětí, mládeže, dospělých) a trenéra profesionálních sportovců.

Trenérská práce má řadu oblastí, např.:

- informátora – trenér informuje, sděluje, vysvětluje,
- důvěrníka („terapeuta“) – trenér pomáhá řešit osobní problémy hráčů, radí, usměrňuje,
- ukazovatele – trenér vyžaduje poslušnost, kázeň, disciplínu,
- motivátora,
- referenta („přenášení problému dál“) – trenér převádí řešení problémů na jiné osoby, např. vedení klubu,
- vychovatele – trenér nesleduje za každou cenu výkon, výkonnost družstva, ale věnuje pozornost výchovnému působení. Ovlivňuje zájmy, postoje a morální osobnostní profil sportovce [11].

Ve své práci sportovní trenér vykonává především dva okruhy činností. Jde o aktivity teoretické, které závisí na rozvoji jeho vzdělání v oblasti daného sportu, a dále ve fyziologii, biomechanice, pedagogice či psychologii. Druhou oblast pak tvoří aktivity praktické. Ty jsou

důležité především při vedení tréninku, dále na soutěžích a jejich zhodnocení. Uvedená druhá oblast představuje trenérskou roli jako schopnost rozvíjet důvěru sportovce, hodnotit, řešit problémy a rozhodovat [10].

Rozmanitost trenérových funkcí se současně umocňuje připomenutím spíše v zahraničí oddělených rolí trenéra a kouče. U nás se přípravou sportovců na soutěže a koučováním sportovců v průběhu soutěží a sportovních utkání zabývají trenéři. Trenér připravuje sportovce na soutěže po stránce fyzické, zlepšuje jeho fyzickou výkonnost a techniku, kouč se zaměřuje na psychickou přípravu sportovce na soutěž, poznávání jeho osobnosti a řídí sportovce v soutěži pomocí taktiky. Trénování je spíše tradiční „dril“ a je spojováno s rozvojem kvalit nutných pro progresi ve sportu. Je založeno na vědeckých poznatcích a opírá se např. o odborné fyziologické znalosti. Koučování má užší vztah k výkonu a soutěžím a dominují v něm rozhodovací, technicko-taktické a strategické aspekty. Jde o vedení jednotlivce nebo týmu v určité situaci.

V zahraniční koncepci kouče se především zdůrazňují jeho čtyři základní role:

1. přímé intervence (cílevědomé aktivity zaměřené na zvýšení výkonnosti),
2. podpůrné intervence (připravují a podporují intervence přímé, jako např. plánování),
3. omezené řízení (pokusy o zvládání situačních faktorů s cílem optimalizovat podmínky sportovců a tréninku),
4. strategická koordinace (dlouhodobé zajištění tréninkového procesu s ohledem na dané cíle).

Požadavky na profesionalizaci trenérství jsou rozděleny do dvou oblastí:

1. přístupy zaměřené na kritéria trenérství, kde sehrává důležitou roli vědecká koncepce trenérství, svébytné trenérské vzdělávání, specifický výkon zaměřený na klienty, schopnost kontroly výkonu a výcviku, etické a profesní sebeuvědomění samotných trenérů a jejich autonomie.
2. přístupy zaměřené na jednání a úkoly trenérů, které mají tvořit tzv. „profesní já“, které souvisí s profesním étosem trenéra, s jeho profesním jazykem, s jeho kolegiálními vztahy a s jeho pevným zázemím ve „vědě o profesi“. Vlastní jednání trenérů se skládá z oblastí – především sociální (řízení, vedení, sociální vazba), dále interakční (regulování, zpětná vazba, humor), komunikační (porozumění řeči sportovců, umění dobře vysvětlovat), a koncepční (zahájení, ukončení, demonstrace) a v poslední řadě

také organizování cest, zajištění ubytování, pomoc s domácími úkoly, hledání sponzorů atd.

Trenéři působí nejen v soutěžním sportu, ale i ve sportu školním a rekreačním. Pracují na nejrůznějších úrovních a to např. jako pomocný trenér, asistent trenéra, smluvní trenér, trenér ve sportovní škole, vedoucí trenér, reprezentační trenér atd., v různém zázemí sportovního klubu (od malých klubů v „malých sportech“, kde často trenéři vykonávají prakticky všechny potřebné aktivity nutné pro zabezpečení soutěžního sportu, a to třeba i na úrovních státní reprezentace, až po velmi selektovanou dělbu práce ve velkých a ekonomicky dobře saturovaných klubech) a s nejrůznějším formálním dosaženým vzděláním (od absolvování krátkých trenérských kurzů až po nejvyšší možné vědecké kinantropologické vzdělání [10].

2.5 Metody výzkumného šetření

Marketingový výzkum je součástí procesu marketingového řízení podniku. Sám o sobě, bez vazby na ostatní marketingové činnosti, prostřednictvím kterých jsou realizovány jeho výsledky, by neměl smysl, ale platí to i naopak: bez marketingového výzkumu si nelze představit úspěšné marketingové řízení. Je to disciplína opírající se o poznatky řady vědních oborů – matematiky, statistiky, ekonometrie, psychologie, informatiky a dalších. MV představuje shromažďování, zpracovávání a analýzu veškerých informací potřebných pro optimální fungování marketingu [12].

2.5.1 Dotazník

Náročnou fází při dotazování je vypracování dotazníku. Při jeho tvorbě je nutno dodržovat jistá pravidla. Jednotlivé otázky by měly být jasně a srozumitelně formulovány. Soubor otázek by měl být sestaven ve správné logické a psychologické linii a obsahovat otázky úvodní, navazující kontakt se zkoumanou osobou, případně jim může předcházet krátké vysvětlení, proč se dotazování provádí [15].

Typy otázek:

1. Otevřené (volné otázky):

Dotazovaný odpovídá svými slovy, vyjadřuje se volně k problému. Nevýhodou otevřených otázek je právě „volnost“ odpovědi a následná náročnost při zpracování, neboť se musí provést kategorizace odpovědi, což je náročná činnost.

2. Uzavřené otázky:

Otázky, které dávají dotazovanému určitý výčet odpovědí (možností), ze kterých si vybírá.

Typy uzavřených otázek:

- a) dichotomické – dávají možnost pouze dvou vzájemně se vylučujících odpovědí (např. ano – ne),
- b) polytomické (mnohonásobné) – výběrové otázky => možnost výběru jedné z uváděných možností,
- c) polytomické, vyúčtovací otázky – respondent má vybrat více než jednu z uváděných možností,
- d) polytomické, stupnicové otázky – respondent vybírá několik odpovědí a seřazuje je do pořadí,
- e) filtrační otázky – otázky typu: „Odpověděl-li jste na předcházející otázku kladně, pak...“
- f) kontrolní otázky – ověřuje se jimi věrohodnost odpovědi dotazovaného.

3. Polootevřené (polouzavřené) otázky:

Otázky, kde vedle výčtu alternativ je ještě jedna možnost – „jiná odpověď“, kterou respondent může využít v případě, že mu nevyhovuje žádná z předtištěných odpovědí (alternativ) [4].

3 CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍHO KLUBU

Krasobruslařský klub Orlová vznikl v roce 1996 a je druhým největším oddílem v Moravskoslezském regionu. Od počátku vzniku se klub věnuje nejen vrcholovému krasobruslení, ale i bruslařským školám mládeže. Letos klub oslaví již 14. výročí od svého vzniku.

Za krátkou dobu své existence vchoval klub již několik českých vrcholových krasobruslařů, které reprezentují nejenom Moravskoslezský kraj, ale také Českou republiku na mezinárodních mistrovských soutěžích. Vysokou výkonnost reprezentantů deklarují jejich dosažené výsledky a to jak v rámci Poháru Českého krasobruslařského svazu, tak i na mezinárodních scénách, např. Evropské kritérium, soutěže Grand prix, juniorské mistrovství světa apod.

Klub každým rokem pořádá mezinárodní závod s názvem „Orlovská pirueta“, kterého se pravidelně účastní více než 170 dětí. Dále pak klub bývá každoročně pořadatelem významného mezinárodního soustředění.

KK Orlová je střediskem krasobruslařské mládeže Moravskoslezského kraje. Klub vedou kvalifikovaní trenéři. Členy klubu jsou také rozhodčí, kteří jsou ochotni předávat své zkušenosti ze zahraničí. Trenéři pracují na základě živnostenského oprávnění.

Závodníci se v tomto klubu připravují nejen na ledové ploše, ale také je jejich součástí suchá příprava, ke které patří balet, gymnastika, taneční průprava, aerobik, atletika, všeobecná pohybová příprava, spinning a alpinning. Starší závodníci převážně chlapci, navštěvují také hodiny posilovny. V tomto klubu jsou závodníci rozděleni do několika skupin podle věku a výkonnosti. Nejstarší skupinu tvoří závodníci seniorského, juniorského a žákovského věku. Další skupinkou jsou mladší závodníci mladšího a nejmladšího žactva. Mezi další patří nováčci, mladší nováčci, přípravka a školička. O všechny tyto kategorie pečuje trenérský tým (viz příloha č. 1).

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ TRENÉRŮ SPORTOVNÍHO KLUBU

Výchovou trenérů různorodých sportovních specializací se v rámci ČR zabývá Fakulta tělesné výchovy a sportu v Praze a také Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity v Brně. Nejvyšší obecné trenérské vzdělání je licence A, eventuálně trenérská třída I. Druhé nejvyšší trenérské vzdělání je licence B, popřípadě trenérská třída II., další je trenérské vzdělávání licence C, trenér III. třídy a jako poslední je kvalifikace asistent trenéra.

Tab. 4.1 Rozdělení licencí [vlastní zpracování]

Vzdělání	Kvalifikace
Nejvyšší obecně vzdělání	Licence A, I. třída
Druhé nejvyšší vzdělání	Licence B, II. třída
Další vzdělání	Licence C, III. třída
Poslední vzdělání	Asistent trenéra

4.1 Analýza nabídky ČKS v oblasti vzdělávání

Český krasobruslařský svaz (ČKS) spolupracuje s Mezinárodní bruslařskou unií (angl. International Skating Union, zkr. ISU), která je vrcholným orgánem světového krasobruslení. ISU současně řídí krasobruslení, rychlobruslení, short track. ISU pořádá různé mezinárodní semináře pro mezinárodní rozhodčí, kteří pak mohou rozhodovat na mezinárodních závodech. Také tato bruslařská unie vysílá reprezentanty na mezinárodní závody, např. soutěže seriálu Grand prix, univerziády, mistrovství světa, mistrovství Evropy, atd. Z důvodu rozvíjející se dovednosti krasobruslařů a narůstajících požadavků na lepší a objektivnější hodnocení přiměly ISU vytvořit nový systém hodnocení, který je platný od sezóny 2004/2005 a odsunul stávající tzv. „6kový systém“ do historie. Základem nového systému je nový výpočet soutěžních výsledů a jednotlivých hodnot předvedených prvků. Zavedení digitálního video-systému umožňuje rozhodčím přehrát si jednotlivé prvky znovu a tak je lépe a objektivněji zhodnotit. Tento nový systém je u nás v ČR zaveden od sezóny 2005/2006.

ČKS spolupracuje také se všemi kluby v ČR. O novinkách informuje na svých webových stránkách. Svaz na svých stránkách uveřejňuje výsledky ze všech konaných soutěží. Jsou zde uvedeny rovněž kontakty na krasobruslařské kluby, popřípadě prodejny s vybavením, které bruslař potřebuje ke svému výkonu. Stránky také informují o nominaci reprezentantů na mezinárodní soutěže. Stará se o exhibiční vystoupení nejlepších špičkových závodníků, kteří mohou vystupovat na exhibicích po celém světě. ČKS již uspořádal několik mistrovství světa juniorů, juniorských Grand prix, mistrovství Evropy a tradičním ročníkem je Prague Cup, což je soutěž v synchronizovaném bruslení. Jsou pořádány ve spolupráci s ISU zahraniční semináře pro trenéry, soustředění, kde jsou vysíláni jen špičkoví reprezentanti. Pokud se chce některý z klubů zúčastnit mezinárodního závodu, musí to oznámit generálnímu sekretáři ČKS, který jim start schválí, popřípadě sportovce na závod přihlásí.

Např. ve sportovních dvojicích, kterých je poměrně málo se pořádají každoročně semináře pro trenéry a závodníky. Jedná se o týdenní seminář v Berlíně, během kterého závodníci i trenéři získají nové poznatky a zkušenosti do dalších tréninků. Svaz se snaží rovněž aktivně napomáhat kupříkladu v situacích, kdy v párovém bruslení chybí jeden z partnerů (hledá partnera v zahraničí).

Svaz každoročně svaz pořádá **seminář pro trenéry**, který není povinný. Dále **semináře pro rozhodčí, technické kontrolory a technické specialisty**. Trenéři se musí těchto seminářů zúčastnit alespoň jednou dva roky z důvodu platnosti licence. Na těchto seminářích se většinou probírají nově chystané změny na sezónu, která bude následovat. Náklady na semináře si hradí všichni účastníci většinou sami. Výhodou seminářů je, že se trenéři mohou zeptat na cokoli, co jim není zcela jasné. Trenéři jsou na těchto seminářích informováni rovněž o systémech pořádání soutěží, který se neustále vyvíjí. Jsou jim také vysvětleny směrnice o doping, jejich dodržování a kontrola. Dále se pořádají školení trenérů, které je vypisováno pro různé třídy trenérů. Školení probíhá formou přednášky, případně konzultace.

Každoročně svaz pořádá **aktiv předsedů a valnou hromadu**. Těchto setkání se účastní především předsedové všech klubů se svým trenérem. Na aktivu předsedů se probírají potřebné informace většinou operativního charakteru, které je nutné valnou hromadou schválit. Také zde informují o případných novinkách, které budou následovat v nové sezóně. Všechny potřebné informace k těmto schůzím zasílá ČKS na každý klub e-mailem.

V rámci ČR avšak mimo pohár ČKS probíhá během závodní sezóny pro rekreační krasobruslaře tzv. **Projekt Bruslička**. ČKS pořádá rovněž semináře, které se týkají tohoto projektu.

Další ze vzdělávacích akcí, kde mohou trenéři nabrat praktické zkušenosti, jsou **soustředění** pořádaná **za účasti zahraničních trenérů**. Některá tato soustředění jsou sice pořádaná ČKS, ale jsou na ni zváni pouze vybraní trenéři (trenéři reprezentace). Soustředění jsou placená, získat zkušenosti lze v tomto případě jen formou konzultací se zahraničním trenérem, okrajově pak lze ovšem již bez komentáře odezřít nové nácvikové prvky, sestavy.

Další možností, při které se mohou po praktické stránce vzdělávat zejména začínající trenéři, je **účast na Testech výkonnosti**. K těmto testům jsou vydány základní směrnice, které jsou zveřejňovány na stránkách ČKS. K těmto testům byl vydán i video záznam, jak by dané prvky měly být předvedeny. Informace o novinkách a změnách v Testech výkonnosti, jsou probírány také na školeních.

Semináře pro trenéry, které ČKS pořádalo, byly zaměřeny na složky sportovního tréninku. K těmto složkám patří např. rychlostní, obratnostní, vytrvalostní schopnosti atd. Základem je všeobecná a všestranná příprava. Všechny tyto složky sportovního tréninku tvoří základ pro výkon sportovce. Tento seminář probíhal formou přednášek. Všechny informace o tomto semináři jsou vždy rozeslány trenérům e-mailem.

Tab. 4.2 Akce ČKS [vlastní zpracování]

Typ akce	Perioda	Cílová skupina	Publicita	Procento úspěšnosti akce	Vzdělávání teoretické či praktické
Seminář – zavedení nového systému hodnocení	1x za rok	Všichni trenéři (1., 2., 3. třída)	Zveřejnění na webových stránkách, e-mailem na kluby	r. 2006 – 95% úspěšnost	T
Aktiv předsedů všech klubů	1x za rok	Předsedové klubů	e-mailem na kluby	r. 2007 – 50%	T
				r. 2008 – 70%	T
				r. 2009 – 75%	T

Valná hromada	1x za rok	Předsedové klubů (trenéři)	e-mailem, poštou	r. 2007 – 76%	T
				r. 2008 – 80%	T
				r. 2009 – 75%	T
Zavedení Projektu Bruslička (pravidla, náplně VJ)	1x za rok	Všichni trenéři, předsedové klubů	Webové stránky ČKS	r. 2008 – 50%	T
				r. 2009 – 55%	T
Seminář SSB (pravidla)	1x za rok	Trenéři SSB (1., 2., 3. třídy)	e-mailem	r. 2008 – 75%	T
				r. 2009 – 60%	T
Seminář – Nový systém hodnocení a změny pro sezónu	1x za rok	Všichni trenéři	e-mailem na všechny kluby (předsedy klubů)	r. 2007 – 75%	T
				r. 2008 – 50%	T
				r. 2009 – 70%	TP
Seminář – Testy výkonnosti a jejich novinky na sezónu	1x za rok	Všichni trenéři	Webové stránky	r. 2007 – 65%	P
				r. 2008 – 55%	P
				r. 2009 – 50%	P
Školení trenérů III. třídy	1x	Trenéři III. třídy	Webové stránky	r. 2008 – 80%	TP
Seminář pro trenéry – složky sportovního tréninku	1x	Všichni trenéři	e-mailem trenérům	r. 2008 – 75%	TP
Improvizované bruslení	1x	Všichni trenéři	e-mailem	r. 2009 – 50%	T

Poznámka: zkratky T - teoretické, P – praktické , TP – teoretické i praktické

Úspěšnost a neúspěšnost akcí – komentář:

Většinu z akcí pořádaných ČKS lze hodnotit jako úspěšné. Kritériem úspěšnosti je dáno procentem zúčastněných z celkového procenta zúčastněných z počtu pozvaných. Nejúspěšnější akcí během posledních 4 sledovaných let byl seminář týkající se zavedení nového systému hodnocení (95% účastníků ze všech pozvaných). Seminář poskytl nové informace týkající se novinek a změn, které se pro nadcházející sezónu chystaly. Již méně

úspěšné, a to z 80% bylo školení trenérů III. třídy. Účast byla sice hojná, avšak zdárně toto školení ukončila pouze část absolventů. Poměrně velkou úspěšnost (75%) zaznamenal seminář zaměřený na složky sportovního tréninku. Tento seminář sloužil trenérům jako vodítko, jak by měli sestavit tréninkový plán sportovcům v sezóně i mimo sezónu. Další konaná akce byla valná hromada, která se koná pravidelně jednou za rok, účast můžeme hodnotit jako stále velmi dobrou (vždy kolem 75 %). Na této valné hromadě se schvalují rozpočty, směrnice, stanovy, jsou zde poskytovány informace týkající se krasobruslení obecně atd. Z 65% úspěšností se konal seminář SSB, kterého se účastní vždy pouze trenéři synchronizovaného bruslení. Jsou seznámeni s novinkami po kongresu ISU, s hodnocením elementů a komponentů a také se změnami v náplni jízd. Další akcí byl aktiv předsedů, který nebyl ze začátku příliš úspěšný (50%), ČKS zvažovalo jednu dobu o jeho zrušení, ke kterému ale nakonec nedošlo. Postupem času, zejména díky změně formy aktivu, účast na této akce rostla. Mezi další poměrně úspěšné semináře patří seminář s názvem Nový systém hodnocení a změna pro sezónu, na kterém se trenéři dozvědí všechny novinky týkající se nového hodnocení a změn, které nastanou v další sezóně. Mezi méně úspěšné akce patří seminář týkající se Testů výkonnosti (úspěšnost 55%). Účast tohoto semináře opadá, protože všechny podklady ohledně testů výkonnosti jsou k dispozici na webových stránkách. Pokud se chtějí trenéři na něco zeptat, mohou dotaz použít na jiném semináři trenérů nebo využít konzultací s jinými trenéry. Mezi nejméně úspěšné akce patřily Projekt bruslička a Improvizované bruslení. Tyto semináře byly úspěšné pouze z 50%.

Na základě směrnic Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy (MŠMT) a požadavků ČKS platí pro získání jednotlivých trenérských tříd následující ustanovení. Získání trenérské třídy umožňuje jednotlivcům získat odbornou způsobilost k vedení tréninků a dalšímu působení v klubu.

Vzdělávání trenérů je rozděleno podle stupňů odbornosti. Po úspěšném absolvování kurzu příslušného stupně obdrží trenér osvědčení o odborné způsobilosti k výkonu trenérské činnosti, kterým je trenérská licence.

Trenérské třídy v krasobruslení se dělí:

- asistent trenéra krasobruslení,
- trenér krasobruslení III. třídy, licence C,
- trenér krasobruslení II. třídy, licence B,

- trenér krasobruslení I. třídy, licence A,
- diplomovaný trenér.

Asistent trenéra krasobruslení a Trenér krasobruslení III. třídy, licence C

Kvalifikaci lze získat absolvováním školení pro trenéry III. třídy, licence C, které je organizované ČKS. Tohoto školení se může zúčastnit ten, kdo dosáhl věku 16-ti let v kalendářním roce, ve kterém se školení koná. Účastník školení musí mít ukončené základní vzdělání. Po absolvování školení získá absolvent osvědčení vydané ČKS „Asistent trenéra“, které mu umožňuje působit v rámci klubu nebo tělovýchovné jednoty jako asistent trenéra. Asistent trenéra je oprávněn pomáhat při zabezpečení organizace a výuky v kurzech základního bruslení.

Kvalifikaci Trenér III. třídy, lze získat úspěšným složením závěrečné zkoušky, která má řádný termín. Zkouška se skládá z testů pravidel krasobruslení, obhajoby písemné práce, praktické zkoušky a ústní zkoušky. Úspěšný absolvent získá osvědčení, které mu umožňuje samostatně vést kurzy krasobruslení a tréninkovou přípravu mládeže (viz příloha č. 2)

Trenér krasobruslení II. třídy, licence B

Kvalifikaci je možné získat absolvováním školení, akreditovaného MŠMT, které je organizované ČKS ve spolupráci se Školícím a kooperačním centrem FTVS UK V Praze nebo FSpS MU v Brně. Školení se může účastnit ten, kdo dosáhl věku 19-ti let v kalendářním roce konání školení. Také musím mít ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Musí mít kvalifikaci Trenér III. třídy, licence C a minimálně 2 roky praxe potvrzené příslušným klubem.

Pro úspěšné zvládnutí trenérského osvědčení je potřeba zvládnout závěrečnou zkoušku, která se skládá z písemné práce včetně její obhajoby. Dále z testů pravidel krasobruslení, praktické zkoušky a ústní zkoušky. Závěrečná zkouška má jeden řádný a jeden opravný termín. Úspěšný absolvent získá osvědčení, které mu umožňuje samostatně vést tréninkovou přípravu krasobruslařů všech úrovní. Toto osvědčení je zároveň podkladem k žádosti k získání Živnostenského listu.

Trenér krasobruslení I. třídy, licence A, Diplomovaný trenér

Licenci Trenér krasobruslení I. třídy je možné získat vysokoškolským studiem bakalářského nebo magisterského programu se specializací krasobruslení a minimálně 2 roky praxe po ukončení studia.

Úspěšný absolvent získá na základě Osvědčení o státní závěrečné zkoušce a vysokoškolského diplomu osvědčení „Trenér krasobruslení I. třídy, licence A“ (Diplomovaný trenér), které mu umožňuje samostatně vést tréninkovou přípravu krasobruslařů všech úrovní. Dále s tímto osvědčením může vést trenéry nižších kvalifikací a vést školení a doškolování trenérů v rámci ČKS. Také toto osvědčení je zároveň podkladem k žádosti k získání Živnostenského listu.

Platnost trenérské kvalifikace

Kvalifikace všech tříd je trvale platná. Trenéři licencí C, B a A, tj. trenérských tříd III., II. a I. + diplomovaní trenéři jsou povinni absolvovat 1x za dva roky doškolovací seminář pořádaný TMK ČKS a doporučuje se účast na vypsanych společných seminářích KR ČKS a TMK ČKS. Ten, kdo se neúčastní doškolovacího semináře jednou za dva roky, trenérská kvalifikace se mu automaticky ruší.

4.2 Realizace výzkumného šetření

V první fázi praktické části byly analyzovány informace získané sběrem, tříděním a analýzou dostupných zdrojů (webové stránky ČSK, hloubkový osobní rozhovor se zástupci ČKS).

Během měsíce dubna 2010 bylo realizováno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zanalyzovat současný stav možností vzdělávání trenérů v oblasti krasobruslení v rámci České republiky. Hlavním zdrojem informací byla cílová skupina vzdělávacího systému, kterou tvoří zejména trenéři sportovních krasobruslařských klubů. Cílem této části bylo zjistit postoje těchto trenérů ke stávající nabídce vzdělávání ze strany ČKS.

Tab. 4.3 [vlastní zpracování]

Datum konání marketingového výzkumu	duben 2010
Cílová skupina	Trenéři krasobruslařských klubů ČR
Počet respondentů	100
Návratnost dotazníků	70%

4.3 Stanovení hypotéz

Hypotézy:

1. Většina trenérů si myslí, že stávající systém vzdělávání, který nabízí ČKS je dostatečný a zcela naplňuje jejich potřeby.
2. O možnostech vzdělávacích akcí se trenéři nejčastěji dovídají e-mailem směřovaným ze strany ČKS.
3. Většina nabídek vzdělávacích akcí, o kterých ČKS informovala, byla trenéry využita.
4. U většiny trenérů hrají větší roli zkušenosti než vzdělávání, protože získané zkušenosti pomohou lépe trenérovi přistupovat k tréninku.

4.4 Dotazník

Za výzkumnou techniku bylo vybráno vlastní dotazování – písemný dotazník s otevřenými i uzavřenými otázkami, který se jevil jako nejvhodnější a nepříjemnější variantou jak pro respondenty, tak i pro tazatele z pohledu jeho dalšího vyhodnocování. Otázky byly voleny tak, aby respondent nemusel dlouze váhat a mohl odpovědět okamžitě.

Dotazník obsahuje celkem 11 otázek, z nichž 6 otázek je uzavřených, 5 otázek je polootevřených (viz příloha č. 3). Dotazník byl anonymní a časově nenáročný. Návratnost dotazníku byla 70%.

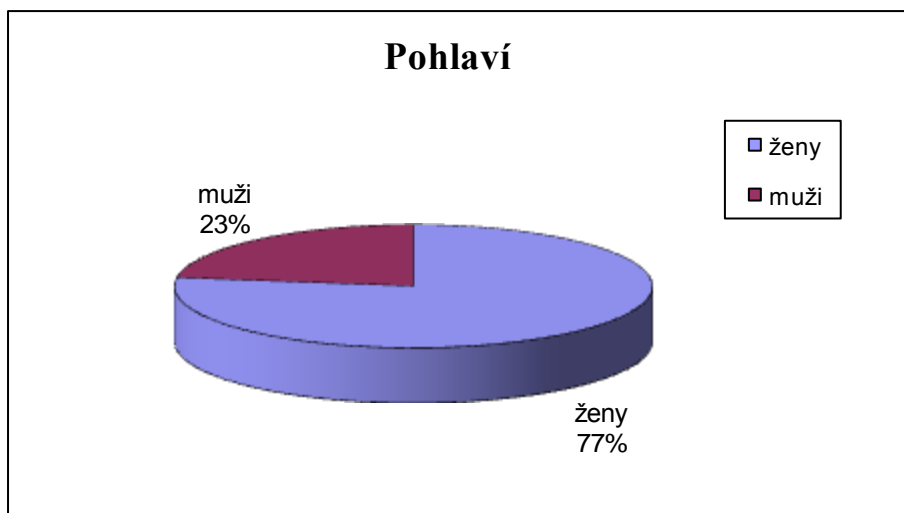
Dotazníky byly osobně rozdány trenérům (45%), zbývající část byla rozeslána e-mailem. Z celkového počtu 100 dotazníků bylo použitelných (vrátilo se a bylo správně vyplněno) přesně 70.

4.5 Vyhodnocení dotazníků

Otázka číslo 1. Pohlaví

Vzhledem k tomu, že v dotazníku nebyla žádná diskriminující podmínka, byl dotazník rozdán všem respondentům bez ohledu na pohlaví. Dotazník vyplnilo celkem 77% žen a 23% mužů.

Graf č. 4.1 Pohlaví



Otázka číslo 2. Věk

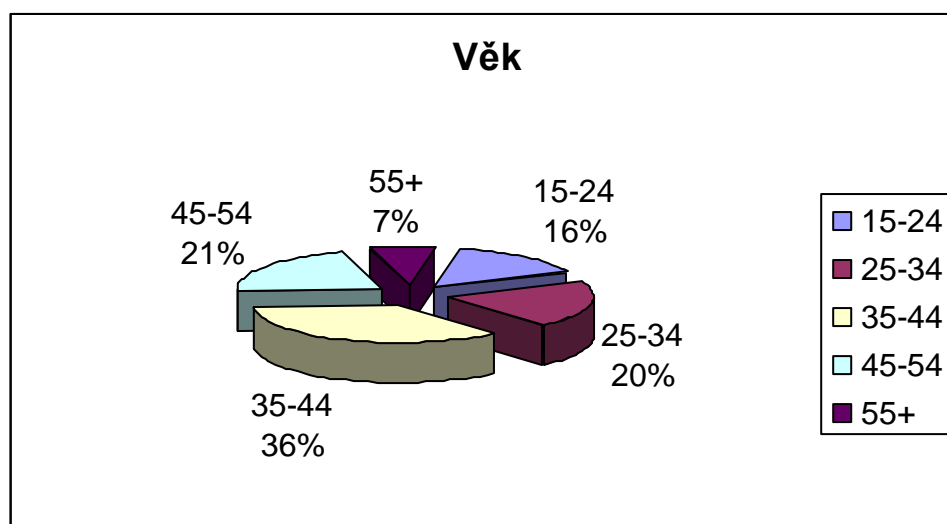
U této otázky bylo uvedeno několik možných odpovědí v rozmezí:

- 15 – 24 let
- 25 – 34 let

- 35 – 44 let
- 45 – 54 let
- 55 a více let

Nejvíce odpovědí z řad trenérů bylo v rozmezí věku 35 – 44 let, takto odpovědělo 36% dotazovaných. 21% dotazovaných trenérů je v rozmezí věku 45 – 54 let, pouze o jedno procento méně dotazovaných je v rozmezí věku 25 – 34 let. Méně trenérů je ve věku 15 – 24 let, takto odpovědělo 16% respondentů. A nejméně trenérů odpovědělo ve věku 55+, což je 7%.

Graf č. 4.2 Věk

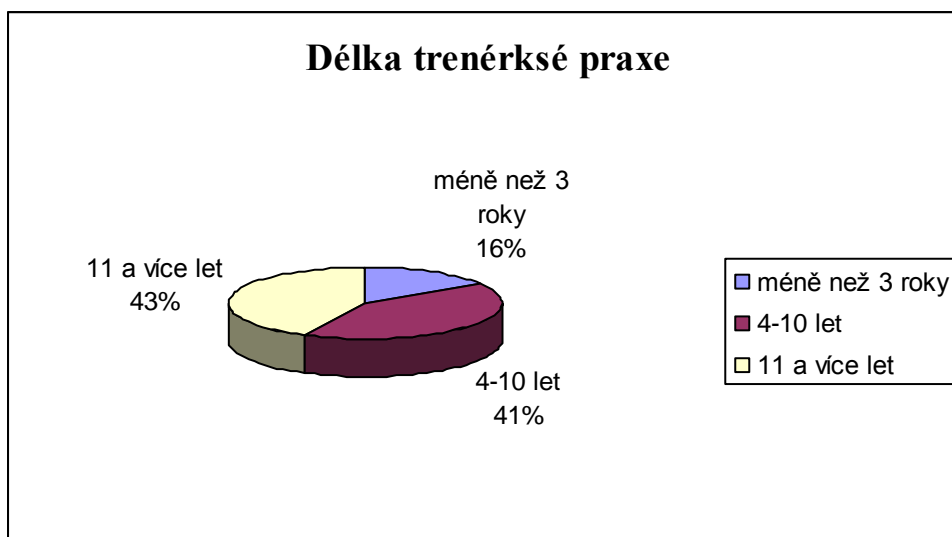


Otázka číslo 3. Délka trenérské praxe

Na otázku jak dlouho vykonáváte trenérskou roli, odpovídali dotazovaní trenéři následovně:

- nejčastěji trenéři odpovídali, že svou trenérskou činnost vykonávají 11 a více let, takových odpovědí bylo zaznamenáno 43%,
- méně častější odpovědi, byla odpověď v rozmezí 4 – 10 let, takto odpovídalo 42% trenérů,
- méně než 3 roky svou trenérskou činností vykonává 16 % dotazovaných trenérů.

Graf č. 4.3 Délka trenérské praxe



Otázka číslo 4. Přípravenost na profesi trenéra

Graf č. 4.4 Přípravenost na profesi trenéra



U této otázky byly uvedeny čtyři možné odpovědi, mezi které patří:

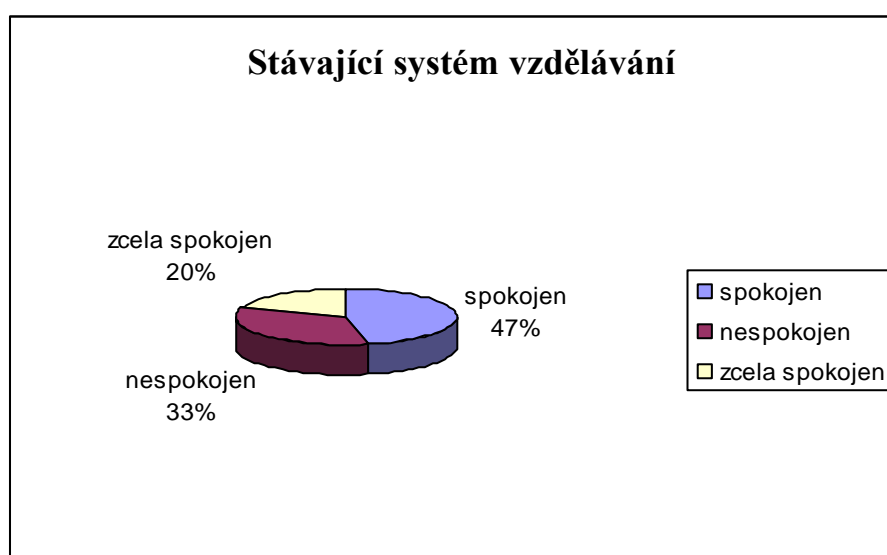
- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne

- určitě ne

Nejčastější odpovědi na tuto otázku odpovědělo celých 43% dotazovaných, že SPÍŠE ANO. Dále byla zaznamenána odpověď URČITĚ ANO, na kterou odpovědělo 35% dotazovaných. Na odpověď SPÍŠE NE odpovědělo 22% dotazovaných trenérů. Varianta URČITĚ NE se neobjevila ani jednou.

Otázka číslo 5. Se stávajícím systémem vzdělávání, který nabízí ČKS jsem:

Graf č. 4.5 Stávající systém vzdělávání



Jak je z grafu patrné, tak nejčastější odpovědí dotazovaných na tuto otázku bylo SPOKOJEN. Takto odpovědělo 47% dotazovaných trenérů. Menší část trenérů z 33% odpověděla na tuto otázku NESPOKOJEN. Nejméně častou odpovědí byla odpověď ZCELA SPOKOJEN (20%). U odpovědí spokojen, nespokojen a zcela nespokojen se respondenti měli rozepsat proč.

Nejčastěji se objevovaly tyto odpovědi:

- spokojen – respondenti uváděli, že jsou spokojeni, ale chybí jim různorodost ve vzdělávacích akcích ze strany ČKS, akce se opakují, probíhají vždy stejným způsobem se stejnou osnovou, chtělo by to inovovat, trochu zneformálnit, dát více prostoru pro diskusi, chybí jim vzdělávání zejména po praktické stránce,
- nespokojen – trenéři uváděli, že různé semináře a školení ohledně vzdělávání se konají pouze ve dvou místech ČR (Praha, Hradec Králové), což by se mohlo změnit a místa

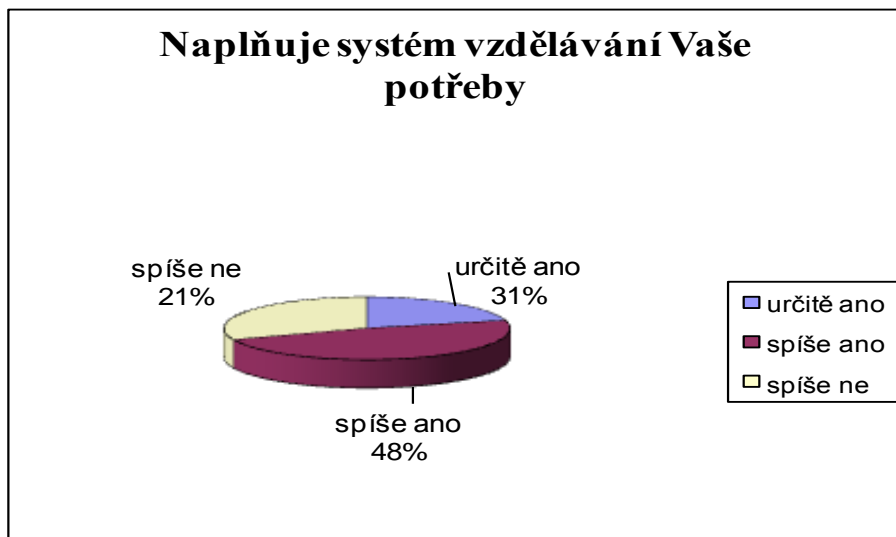
konání by se mohla střídat. Velmi často se objevovali také nespokojené odpovědi týkající se získání trenérské licence a trenérské třídy (nevhodná volba lektorů, zmatečnost, nestejné podmínky pro všechny účastníky, vysoké školné, zpoplatněné zkoušky apod.)

Na odpověď zcela nespokojen neodpověděl ani jeden z trenérů.

Otázka číslo 6. Naplňuje tento stávající systém vzdělávání Vaše potřeby?

Nejčastější odpovědi na tuto otázku bylo SPÍŠE ANO (48%). Další odpověď trenéři využili URČITĚ ANO (31%). Jako poslední nejméně častou odpovědí byla odpověď SPÍŠE NE. Odpověď URČITĚ NE nevyužil ani jeden z respondentů. U této otázky se trenéři měli rozepsat, pokud odpověděli spíše ano, spíše ne nebo určitě ne. Někteří dotazovaní uvedli, že součástí systému vzdělávání by mohla být část praktická, ve které by bylo možné ukázky na závodníkovi (prvky popřípadě elementy). Někteří uváděli, že součástí systému vzdělávání by mohly být stáže u jiných trenérů. Na těchto stážích by trenér získal formou konzultace více zkušeností s vedením tréninku.

Graf č. 4.6 Stávající systém vzdělávání



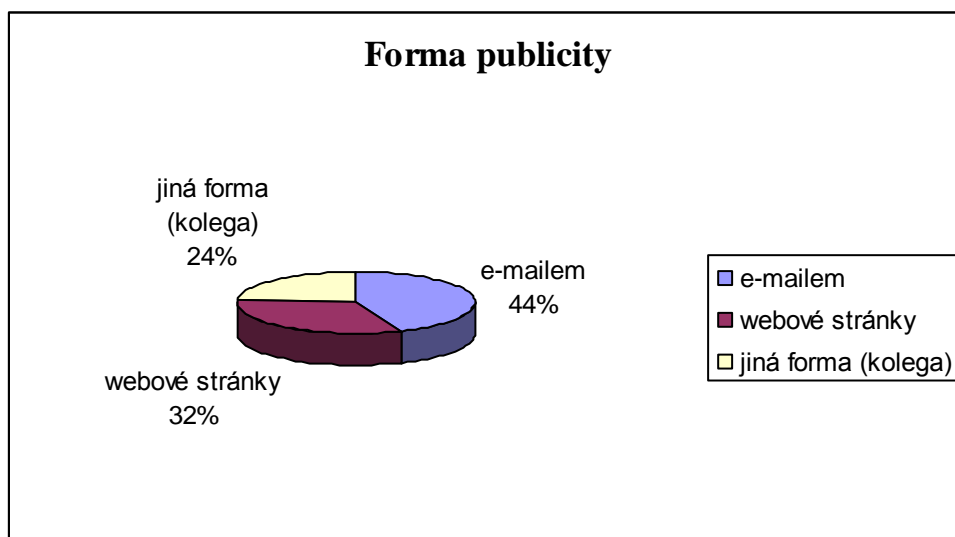
Otázka číslo 7. Nejčastější forma publicity

U této otázky byly respondentům nabídnuty tyto odpovědi:

- telefon
- e-mail
- pouze vlastní iniciativa, vlastní zájem, sledování webových stránek
- jiná forma

Nejčastěji trenéři na tuto otázku odpovídali, že se o vzdělávání ze strany ČKS dozvídají e-mailem a to ze 44%. Méně častější odpovědi (32%) trenérů byla odpověď pouze vlastní iniciativa, vlastní zájem, sledování webových stránek. Nejméně častou odpovědí byla jiná forma (24%). Nejčastěji trenéři u této otázky uváděli, že o vzdělávání se dovídají od kolegů. Na odpověď, která byla, že se o vzdělávání nejčastěji dovídají telefonicky, neodpověděl ani jeden z dotazovaných.

Graf č. 4.7 Forma publicity



Otázka číslo 8. Využití nabídky vzdělávání za poslední rok

U této otázky si respondenti vybírali z dvou možných variant a těmi byli buď ANO nebo NE. Pokud odpověděli, že ano, tak se otázka dále rozvíjela, jestli pro ně akce byla přínosná. 19% dotazovaných odpovědělo, že za poslední rok nevyužilo žádné nabídky na vzdělávání ze strany ČKS. Na druhé straně 81% dotazovaných odpovědělo, že za poslední rok některé z nabídek vzdělávání využili.

Na otázku jestli využili některé z nabídek vzdělávání a zda akce byla pro ně přínosná, odpověděli takto: většina trenérů uvedla, že se zúčastnila semináře pro trenéry, na kterém se vždy dovídají, jaké jsou hlavní změny v systému hodnocení pro aktuální sezónu. Také kladně hodnotili, že na tomto semináři se mohou trenéři na cokoliv zeptat, co jim není zcela jasné. Někteří trenéři uvedli, že se semináře zúčastnili a tento seminář byl pro ně rutinní bez zajímavosti. Našli se také trenéři, kteří odpověděli, že využili některé z nabídek, ale že by pro ně bylo přínosnější školení, v němž by měli možnost dozvědět se o nových metodách či postupech při trénování menších dětí např. věk 4 – 6 let. Také se zde vyskytla odpověď, že přínosem může být společný trénink se zahraničními trenéry.

Graf č. 4.8 Využití nabídky vzdělávání za poslední rok



Otázka číslo 9. Hrají u Vás jako trenéra větší roli zkušenosti než vzdělávání?

U této otázky jsem uvedla několik možných odpovědí, mezi které patří:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne

- určitě ne

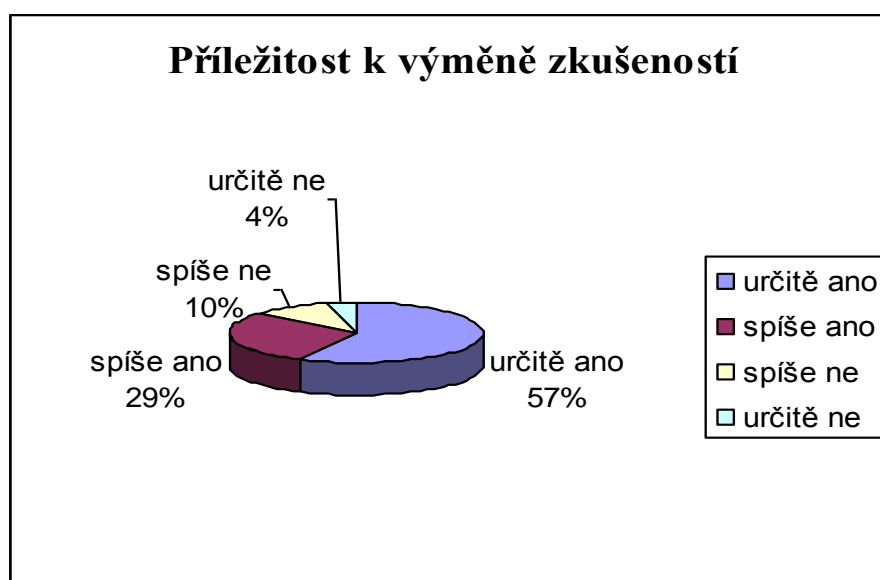
Mezi nejčastější odpovědi na tuto otázku patřila odpověď SPÍŠE ANO, kdy takto odpovědělo 59% dotazovaných. Dále byla zaznamenána odpověď URČITĚ ANO, na kterou odpovědělo 41% dotazovaných. Na ostatní varianty, které byly SPÍŠE NE, URČITĚ NE nebylo zodpovězeno.

Graf 4.9 Hrají u Vás větší roli zkušenosti než vzdělání



Otázka číslo 10. Máte příležitost k výměně zkušeností s kolegy?

Graf č. 4.10 Příležitost k výměně zkušeností



U této otázky respondenti využili všech možných odpovědí, které byly nabídnuty. 56% dotazovaných odpovědělo určitě ano, že má příležitost k výměně zkušeností s kolegy. Další odpovědí bylo spíše ano, což takhle odpovědělo 30% dotazovaných. Na odpověď spíše ne odpovědělo 10% dotazovaných a pouze 4% odpověděli na odpověď určitě ne.

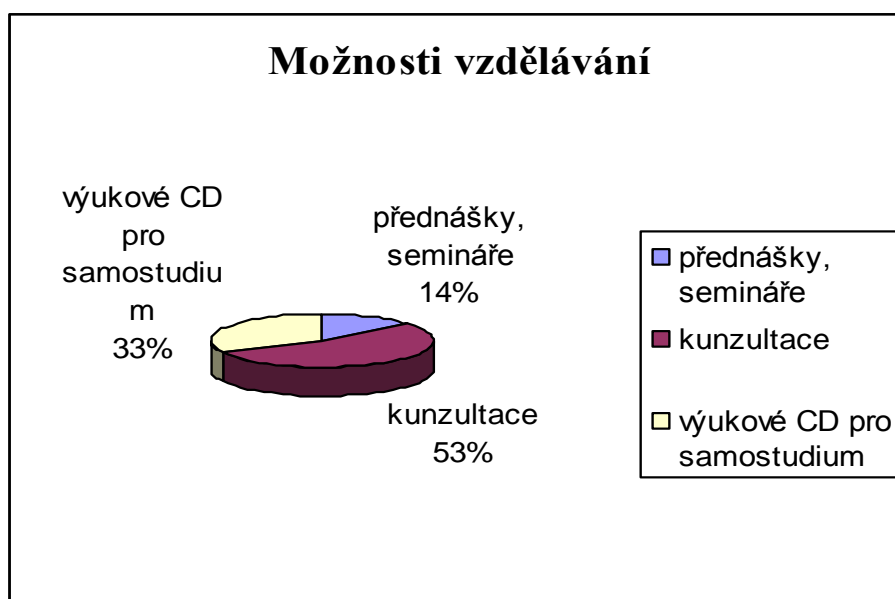
Otázka číslo 11. Výběr z možností dalšího vzdělávání

V této otázce byly nabídnuty tyto možné odpovědi:

- přednášky, semináře
- konzultace
- výukové CD pro samostudium

Respondenti mohli odpovědět více variantami. 37 dotazovaných trenérů odpovědělo, že jako možnost dále se vzdělávat by volili formu konzultace. Menší část dotazovaných (23) by volila možnost dále se vzdělávat pomocí výukového CD pro samostudium. Zbývající část dotazovaných je pro přednášky či semináře.

Graf č. 4.11 Možnost vzdělávání



Našlo se pár dotazovaných, kteří otázku chtěli upřesnit a rozepsali se. Někteří z dotazovaných uvedli, že podle potřeby konzultují trenérské zkušenosti s kolegy. Další uváděli, že by pro ně byly přínosné jak semináře (přednášky), tak jsou také důležité konzultace. Uváděli, že důležité je podle nich také výukové CD, které by bylo hodně důležité a vhodně pro začínající trenéry. Výukové CD by mělo obsahovat základy bruslení, změny v pravidlech bruslení. Toto CD by vycházelo vždy při úpravě (změně) pravidel (1x za rok). Někteří uvedli, že nejvhodnějším způsobem by byla samozřejmě kombinace všech tří prvků. Začali by nastudováním výukového CD, s určitým časovým odstupem by se mohla konat přednáška či seminář se zaměřením na problematiku řešenou na CD např. s konkrétními technikami výuky prvků na jedinci s možností závěrečných konzultací. Také byla zaznamenána odpověď, že seminář (přednáška), že je nákladná věc a výsledek žádný. Ideální je konzultace u renomovaného trenéra společně se závodníkem. Také v této fázi rozepisování otázky byla uvedena možnost: „kdo se chce vzdělávat, vděčí za jakoukoliv formu“.

4.6 Vyhodnocování hypotéz

Po realizaci a vyhodnocení výzkumného šetření budou potvrzeny, případně vyvráceny hypotézy stanovené na samotném začátku tohoto výzkumu.

Hypotézy:

1. Většina trenérů si myslí, že stávající systém vzdělávání, který nabízí ČKS je dostatečný a zcela naplňuje jejich potřeby.
2. O možnostech vzdělávacích akcí se trenéři nejčastěji dovídají e-mailem směřovaným ze strany ČKS.
3. Většina nabídek vzdělávacích akcí, o kterých ČKS informovala, byla trenéry využita.
4. U většiny trenérů hrají větší roli zkušenosti než vzdělávání, protože získané zkušenosti pomohou lépe trenérovi přistupovat k tréninku.

Hypotéza č. 1

Výzkumem bylo zjištěno, že 47% dotazovaných trenérů je spokojeno se stávajícím systémem, které nabízí ČKS. Uváděli, že jsou spokojeni, ale nabídka ze strany ČKS by mohla být širší. Nejčastější odpovědi na otázku, zda tento systém vzdělávání naplňuje potřeby trenéra, byla odpověď spíše ano (48%). Pouze u 31% trenérů jsou naplněny jejich potřeby.

Vzhledem k tomu, že se stávajícím systémem je spokojeno pouze 47% dotázaných, stanovená hypotéza se nepotvrdila.

Hypotéza č. 2

I když odpovědělo pouhých 44% trenérů, že se o možnostech vzdělávání nejčastěji dovídají e-mailem ze strany ČKS, jedná se o nejvyšší procento z možných odpovědí. Další možná častá odpověď byla vlastní iniciativa, vlastní zájem a sledování webových stránek .

Stanovená hypotéza je tímto potvrzena.

Hypotéza č. 3

Výzkumem bylo zjištěno, že 81% trenérů nabídky vzdělávání ze strany ČKS využila. Menší část trenérů, která byla 19%, nabídky nevyužila. Někteří uváděli, že pro ně seminář nebyl přínosem. Také se našli ti, kteří uvedli, že seminář byl pro ně rutinní bez zajímavostí. Také se objevily kladné názory, že seminář, kterého se zúčastnili, byl pro ně přínosem. Dozvěděli se nové informace, které mohou aplikovat v praxi.

Tato hypotéza se potvrdila.

Hypotéza č. 4

Výzkumem bylo zjištěno, že většina trenérů dává přednost zkušenostem před vzděláváním, protože získané zkušenosti pomohou lépe trenérovi přistupovat k tréninkům. 59% trenérů se přiklání k odpovědi spíše ano, kdežto zbývajících 41% k odpovědi určitě ano. Výzkumem také bylo zjištěno, že 56% trenérů má možnost k výměně zkušeností s kolegy, které jim pomohou ke zkvalitnění tréninku a přístupu ke sportovci.

Stanovená hypotéza se potvrdila.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z primárního a sekundárního výzkumu bylo zjištěno, že s nabídkou vzdělávání, které nabízí ČKS, je téměř polovina trenérů spokojená, i když by rádi, aby nabídka vzdělávání ze strany ČKS byla širší a mírně modifikovaná.

5.1 Doporučení v oblasti modifikace nabídky vzdělávacích možností ČKS

Vzdělávání ze strany ČKS chybí různorodost, akce se opakují, probíhají vždy stejným způsobem se stejným obsahem. Doporučovala bych, aby SEMINÁŘE PRO TRENÉRY, které pořádá ČKS, měly pokud to obsah semináře dovolí, vždy dvě fáze. První část by byla částí čistě teoretickou. Druhá část by probíhala na ledové ploše, kde by teoretické poznatky byly demonstrativně předvedeny. Tato forma poskytne jak teoretickou, tak i vizuální představu o novinkách, nových prvcích, změnách v sestavách a to s minimálním rizikem špatného pochopení. Bylo by vhodné, kdyby tyto semináře byly doplněny minimálně jednou ročně o praktickou osobní konzultaci na ledové ploše s jinými, možná i zahraničními trenéry mající zkušenosti z mezinárodních závodů, setkání a seminářů pořádaných ISU. Takto by informace ze seminářů byly úplné, podložené, řádně vysvětlené bez jakýchkoliv dalších pochybností ze správného pochopení.

Mým dalším doporučením je modifikace SEMINÁŘE, který se zaměřuje na NOVÝ SYSTÉM HODNOCENÍ. Z marketingových výsledků vzešlo, že u tohoto typu semináře vadí účastníkům nejvíce jeho forma a struktura. Proto mé doporučení pro ČKS zní – změnit strukturu a postup semináře tak, že v první fázi vysvětlí všechny změny v pravidlech krasobruslení, ke kterým došlo, poté se rozeberou jednotlivé prvky a to za pomoci videozáznamu, aby nedošlo ke špatnému pochopení. Poslední fází tohoto semináře by byla diskuse na ledové ploše. Tento seminář by se měl konat před začátkem sezóny, tj. v období přípravné fáze (červenec – srpen). V této době se vždy připravují programy na sezónu, tak aby choreograf i trenér měli informace před skládáním jednotlivých jízd.

Další akcí, o kterou doporučuji obohatit stávající nabídku vzdělávání ze strany ČKS je SEMINÁŘ PRO CHOREOGRAFY. Tento seminář by se zabýval změnami jednotlivých

prvků, které ovlivňují choreografii jednotlivých jízd a které je nutné vědět ještě předtím, než choreograf s nácvikem začne.

Dalším novým seminářem, který by měl dle mého názoru význam a který by se mezi trenéry setkal doufám s pozitivním ohlasem, by byl SEMINÁŘ NOVÝCH METOD A POSTUPŮ PŘI TRÉNOVÁNÍ NEJMENŠÍCH DĚTÍ. Zde je důležitá především praktická stránka věci, proto navrhuji, aby jak teoretické, tak i praktické rady zazněly přímo na ledové ploše. Seminář by ukázal, jaké nové metody a postupy zvolit při trénování nejmenších dětí.

Tab. 5.1 Modifikace nabídky vzdělávání [vlastní vypracování]

Typ akce	Perioda	Cílová skupina	Publicita	Vzdělávání teoretické či praktické
Seminář pro trenéry	1x za rok	Trenéři (1., 2., 3. třída)	Webové stránky, e-mailem na kluby	TP
Seminář zavedení nového systému hodnocení	1x za rok	Všichni trenéři	e-mailem na kluby, zveřejnění na webových stránkách	TP
Seminář pro choreografy	1x za rok	choreografové	Webové stránky	TP
Seminář metody a postupy trénování	1x za rok	Všichni trenéři	e-mailem na kluby	P
Výukové CD	1x za rok	Pro všechny		TP

Poznámka: zkratky T - teoretické, P – praktické, TP – teoretické i praktické

Komentář viz. níže.

Určitě přínosné by bylo vytvoření výukového DVD s rozdělením na 3 věkové kategorie. U nejmenších dětí by DVD obsahovalo například základní prvky bruslení, různé

herní cvičení pro menší děti, změny v pravidlech u této kategorie a podobně. Záznam by demonstroval, jak by dané prvky mohly být předvedeny. Je samozřejmé, že vznik nového DVD je spojen s finanční zátěží. Dovolila bych si proto nabídnout, aby DVD nebylo do jednotlivých sportovních oddílů pouze volně distribuováno, ale aby bylo zpoplatněno přiměřenou částkou. Jsem přesvědčená, že o DVD by byl i tak velký zájem. Jakýkoliv elektronický vizuální materiál doposud chyběl.

Vzhledem k tomu, že z úst trenérů několikrát důrazně zaznělo, že nabídka ze strany ČKS by měla být širší, dovoluji si v tabulce výše navrhnout a uspořádat nabídku vzdělávání tak, aby měla formu kontinuálního vzdělávacího systému, jehož vytvoření bylo mým cílem. I když nabídka uvedená v tabulce je na první pohled menší, než nabídka v tabulce, kterou jsem vytvořila při analýze stávajícího stavu, mohu říci, že jednotlivé vzdělávací akce byly upraveny tak, aby semináře byly hodnotnější hlavně z pohledu jejich obsahu a finálního přínosu. Téměř každý seminář má vždy dvě části – teoretickou a praktickou. Aby čas trenérů strávený na cestě na seminář byl co nejmenší, navrhuji, aby se teoretická i praktická část semináře uskutečnila v rámci jednoho, maximálně dvou po sobě jdoucích dnů.

AKTIV PŘEDSEDŮ a VALNÁ HROMADA u těchto akcí bych doporučovala, aby na aktivu předsedů bylo vždy předneseno to, co se bude třeba muset schválit na valné hromadě. Tento seminář by měl na valnou hromadu navazovat. Také by se na aktivu předsedů měly objevit všechny informace o novinkách, které budou následovat v nové sezóně. Tyto dvě akce, by měly být provázány s odstupem jednoho měsíce. Na valné hromadě by se pak tyto věci už jen odsouhlasili. Popřípadě dořešili volnou diskusí.

SEMINÁŘ týkající se TESTŮ VÝKONNOSTI bych doporučovala také obohatit, aby o seminář trenéři neztráceli zájem. Tento seminář by se měl převážně skládat z praktické části na ledové ploše, kde by trenérům bylo předvedeno, jak by se prvky měly předvádět a konat na těchto testech. Bylo by vhodné, kdy jeden ze zdatnějších bruslařů vždy prvek předvedl, a zúčastnění trenéři by měli možnost rozvést diskuzi o předvedených prvcích.

5.2 Doporučení v oblasti procesu informovanosti a publicity akcí

V této oblasti procesu informovanosti a publicity akce bych doporučovala zkvalitnění webových stránek. Na těchto stránkách by byl zřízen seznam kontaktů na trenéry, choreografy i předsedy jednotlivých klubů. Tento seznam by měl svého správce, který by se staral o jeho udržování a minimálně jednou ročně by se sám aktivně vyzval kluby k modifikaci tohoto seznamu (formou e-mailu).

Dále bych navrhovala, z důvodu úspory administrativních nákladů a z důvodu lepší přehlednosti, aby na webových stránkách ČKS byl vytvořen elektronický obchod. K tomuto obchodu by každý z trenérů, choreografů a předsedů klubů dostal své přístupové jméno a heslo, pomocí něhož by se do elektronického obchodu lépe dostal. Všechny semináře a informace nejsou veřejnosti přístupné, navrhuji, aby byly informace o konaných seminářích automaticky rozesílány na e-mailové adresy podle cílové skupiny. Mezi cílové skupiny by patřily: Asistent trenéra, Trenéři I. třídy, Trenéři II. třídy, Trenéři I. třídy, rozhodčí, mezinárodní rozhodčí, předsedové klubů, choreografové. Nabídka vzdělávání ze strany ČKS není pouze pro trenéry, k akcím pořádaným ze strany ČKS, patří také vzdělávací akce např. pro rozhodčí, mezinárodní rozhodčí, technické kontrolory atd.

Na všechny tyto akce by měla být možnost přihlásit se, potvrdit účast, objednat ubytování, které ČKS při těchto akcích zajišťuje, rovněž formou elektronické úlohy. Všechny zápisy a další informace by byly na těchto webových stránkách v rámci doporučené nové elektronické úlohy k dispozici.

Jako poslední bych doporučovala zavést časopis na webových stránkách. Tento časopis by vycházel jednou měsíčně, informoval by o všech novinkách a změnách. Také by zde byly uvedeny termíny jednotlivých seminářů, školení popřípadě jiného vzdělávání. V každém čísle časopisu, by se také měl objevovat popis jednotlivých prvků s nákresem jeho předvedení. Napomohlo by to trenérům, kteří by si nebyli jistí daným prvkem a také hlavně začínajícím trenérům v oblasti krasobruslení. Tento časopis by také vyšel jednou ročně, kde by byly shrnuté všechny konané akce, jejich úspěšnost a uvedení hlavních bodů z akcí.

5.3 Návrh vzdělávacího systému na podmínky Krasobruslařského klubu Orlová

V Krasobruslařském klubu Orlová doposud jakýkoliv systém vzdělávání chyběl. Trenéři se chaoticky účastnili některých kurzů. Chyběly informace, kdo jaké akce byl účasten, co se tam dověděl. Nabyté informace pak tedy ani nebyly s ostatními kolegy dále rozebírány.

Aby systém nebyl systémem neřízeným, doporučovala bych v první řadě určit kontaktní osobu, která by měla přehled o všech vzdělávacích akcích, které jsou k dispozici. Tato osoba by pravidelně na tyto akce upozorňovala (ideálně na tréninkových poradách konaných 2x měsíčně).

Pokud některý z trenérů se semináře zúčastnit nemůže, měl by hlavní trenér tohoto klubu po příjezdu ze semináře svolat všechny trenéry a o všech novinkách je informovat. Doporučuji rovněž, aby se trenéři 1x měsíčně pravidelně scházeli (po trenérské poradě) a nabyté informace dále diskutovali a vzájemně si je předávali. Dalším mým návrhem je, aby trenéři reprezentantů na nejdůležitější vzdělávací akce v roce závodníky brali rovněž sebou.

Dále bych navrhla trenérům, aby se zúčastnili semináře zaměřeného na složky sportovního tréninku. Poznatky ze semináře pak dále aplikovali na svých sportovcích. Měli by sestavit každému svému sportovci tréninkový plán, který doposud u nikoho veden nebyl.

6 ZÁVĚR

Tématem diplomové práce bylo vzdělávání trenérů sportovních klubů. **Cílem** práce bylo zanalyzovat současný stav možností vzdělávání trenérů v oblasti krasobruslení v rámci České republiky. Na základě výsledků z marketingového šetření pak pro tyto trenéry navrhnout systém kontinuálního vzdělávání. Navržený vzdělávací systém pak byl dále modifikován a doplněn pro potřeby a podmínky Krasobruslařského klubu Orlová.

První část diplomové práce byla věnována teoretickým poznatkům dané problematiky. V rámci druhé části práce je stručně představen Krasobruslařský klub Orlová. Praktická část diplomové práce pak pokračuje analýzou současného stavu vzdělávání trenérů s navazujícím výzkumným šetřením. Výsledky jsou posléze aplikovány na podmínky Krasobruslařského klubu Orlová.

V každém sportovním odvětví, a to nejen v České republice by měl být nastaven systém kontinuálního vzdělávání. Existence systému kontinuálního vzdělávání ve sportovním odvětví je důležitá. Pokud sportovní svaz nebo jiný zainteresovaný subjekt nabízí vhodnou formou kontinuální vzdělávací systém pro dané sportovní odvětví, roste úroveň a kvalifikace trenérů daného sportu. Kvalifikovaní trenéři pak mohou své vědomosti a zkušenosti aplikovat při jejich trenérské činnosti, kdy pak následně poroste kvalita sportovců. Čím úspěšnější sportovci daného odvětví, tím se stává daný sport populárnější a sledovanější. Popularita daného sportu má pak vliv rovněž na získávání sponzorským darů a podobně.

Ideální koncepce vzdělávání trenérů je poznamenána rozmanitostí trenérských dovedností. Programy pro vzdělávání trenérů vycházejí z tradic jednotlivých zemí, z měnících se potřeb společnosti a nových teoretických poznatků. Sportovní trenéři uvádějí, že absolvované vzdělávání je dobře připravilo po stránce teoretické, avšak nedostatečně po stránce praktické (na vlastní trenérskou praxi). Významnější roli by tedy mělo sehrávat další vzdělávání trenérů, které by se mělo zabývat zejména aktuálními problémy soudobé trenérské praxi.

SEZNAM LITERATURY

1. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BUCKLEY R.; CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
3. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Copany, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
4. DURDOVÁ, I. *Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury*. 1. vyd. Ostrava, 1999. 60 s. ISBN 80-7078-691-4.
5. KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
6. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
7. KOTLER, P.; KEELLER, K. L. *Marketing management*. 12th ed. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, 2006. 820 s. ISBN 0-13-145757-8.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. LEDNICKÝ V. *Základy managementu*, 1.vyd. Ostrava 2000. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.
10. MARTENS, R. *Úspěšný trenér*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1011-0.
11. PAVLIŠ, Z. *Školení trenérů ledního hokeje*. 1. vyd. Praha, 1995. 323 s. ISBN 80-900063-8-8.

12. PŘÍBOROVÁ, M. a kolektiv. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
13. SALZBRUNN, R.; POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s., 2005. 176 s. ISBN 80-86764-32-X.
14. SVOBODA, B. *Pedagogika sportu*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0126-7.
15. SVOBODOVÁ, H. *Základy marketingu I*. 2. vyd. VŠB – TU Ostrava, 2003. 86 s. ISBN 80-248-0445-X.
16. VODÁČEK L. a VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Management press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
17. ZAPLETALOVÁ, Š. *Marketing I*. 1. vyd. Vysoká škola podnikání, a. s., 2004. 113 s. ISBN 80-86764-04-4.

Internetové zdroje

<http://www.czechskating.org/>

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČKS	Český krasobruslařský svaz
ČR	Česká republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
FSpS MU	Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity v Brně
FTVS UK	Fakulta tělesné výchovy a sportu Univerzita Karlova v Praze
KK Orlová	Krasobruslařský klub Orlová
MŠMT.....	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
MV	marketingový výzkum
TMK	trenérsko-metodická komise

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....
Monika Kramná

Adresa trvalého pobytu studenta:

Dětmarovice 66, 735 71

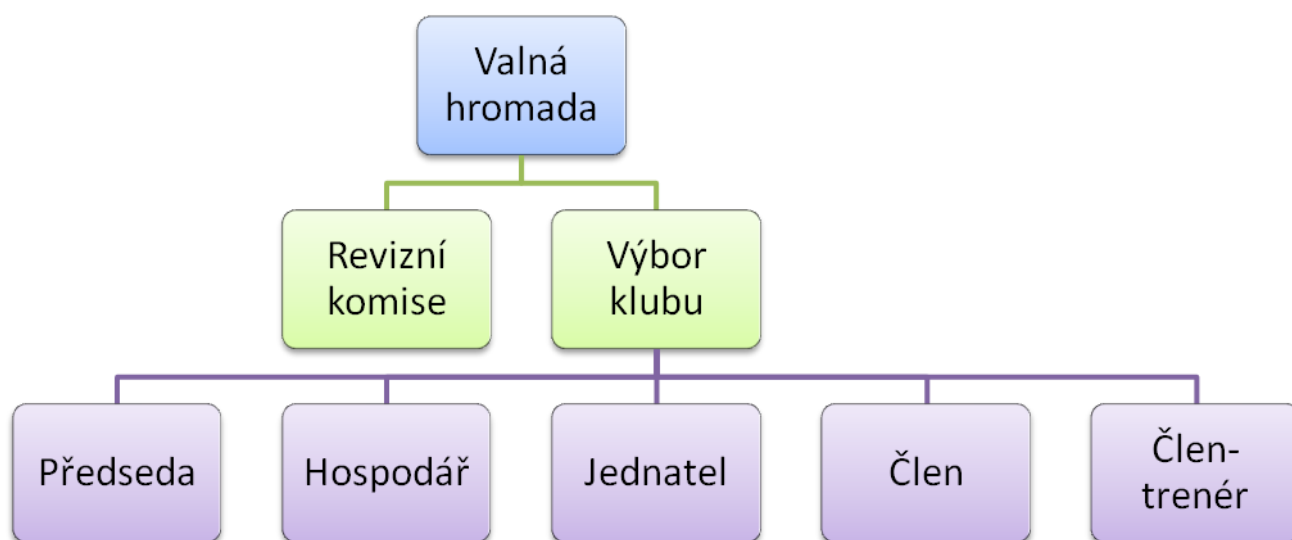
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Organizační struktura Krasobruslařského klubu Orlová

Příloha č. 2 – Osvědčení – Trenér krasobruslení

Příloha č. 3 – Dotazník

Příloha č. 1 – Organizační struktura Krasobruslařského klubu Orlová



ČESKÝ KRASOBRUSLAŘSKÝ SVAZ



vydává osvědčení

číslo...241..

TRENÉR KRASOBRUSLENÍ

asistent trenéra

Monika K r a m n á

31. 10. 82
narozen(a) dne..... 19. . v.....

Jmenovaný(á) absolvoval(a) školení trenéra krasobruslení

v roce 1999 ..

povolené směnicemi MŠMT ČR č.....

Písemnou práci vypracoval na téma :

Krátký program seniorů

Skoky - Axel - Paulsen

Hodnocenou : v ý b e r n ě

Závěrečnou zkoušku vykonal(a) z předmětů stanovených učebním plánem .

Rozhodnutím zkušební komise ze dne 27. 1. 2000 je oprávněn(a)

zastávat ve specializaci k r a s o b r u s l e n í

funkci trenéra z povolání .

V... Praze... dne 23. 2. 2000 19..

ČESKÝ KRASOBRUSLAŘSKÝ SVAZ

Stadiony

BOX 40

Praha 6 - Strahov

člen zkušební komise

předseda zkušební komise

člen zkušební komise

Dobrý den,

jmenuji se Monika Kramná, jsem studentkou 5. ročníku oboru Sportovní management na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské v Ostravě. V současné době pracuji na své diplomové práci, kterou jsem věnovala vzdělávání trenérů. Součástí mé diplomové práce je dotazníkové šetření. Zdvořile si Vás tímto dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného stručného dotazníku, který je nezbytnou podmínkou pro zpracování marketingového výzkumu. Výsledky a výstupy mé práce budou sloužit pouze za účelem vypracování mé diplomové práce.

Screeningové podmínky

Pohlaví

☐ Žena ☐ Muž

Věk

☐ 15-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55+

Jak dlouho vykonáváte trenérskou roli?

☐ méně než 3 roky
☐ 4 – 10 let
☐ 11 a více let

1. Myslíte si, že jste pro profesi trenéra dobře připraven/a?

☐ určitě ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ určitě ne

2. Se stávajícím systémem vzdělávání, který nabízí ČKS jsem:

☐ zcela spokojen
☐ spokojen
☐ nespokojen

☐ zcela nespokojen

V případě, že jste spokojeni, nespokojeni či zcela nespokojeni, napište prosím proč.....

.....

3. Naplňuje tento stávající systém vzdělávání Vaše potřeby?

☐ určitě ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ určitě ne

V případě, že jste na výše uvedenou otázku odpověděl/a spíše ano, spíše ne nebo určitě ne, prosím rozepište.....

.....

4. Nejčastější formou publicity vzdělávací akce ze strany ČKS je:

☐ telefon

☐ e-mailem

☐ pouze vlastní iniciativ, vlastní zájem, sledování webových stránek

☐ jiná forma.....

5. Využil/a jste některé nabídky ze strany ČKS na vzdělávání za poslední rok?

☐ ano

☐ ne

Pokud ano, bylo pro Vás akce přínosná? Prosím rozepište se.....

.....

.....

6. Hrají u Vás jako trenéra větší roli zkušenosti než vzdělávání?

☐ určitě ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ určitě ne

7. Máte příležitost k výměně zkušeností s kolegy?

☐ ☐ ☐ ☐
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

8. Pokud byste si mohl/a vybrat jak se budete dále vzdělávat, volil/a byste raději:

- ☐ přednášky, semináře
- ☐ konzultace
- ☐ výukové CD pro samostudium

V případě, že chcete otázku upřesnit prosím rozepište se

.....

.....